

Zeitgemäße Einsatzkonzepte für die Beschäftigten des mittleren Dienstes

Avantago
CONSULTING & VALUATIONS



AUSGABE SOMMER 2010

Viele traditionelle Aufgaben der Beschäftigten des mittleren Dienstes (m.D.) haben sich einschneidend verändert. Beispiele für diese einschneidenden Veränderungen sind Schreivarbeiten, die heute von den Referenten und nicht mehr durch interne Schreibbüros erledigt werden oder die Terminüberwachung, die häufig elektronisch wahrgenommen wird. Andere Aufgaben (zum Beispiel Facility Management, Abrechnung der Beihilfe oder von Reisekosten) sind vollständig an Drittanbieter ausgelagert worden. Für diese Aufgaben werden die Beschäftigten des m.D. nicht mehr im bisherigen Umfang benötigt.

Allerdings ist es häufig versäumt worden, Geschäftsprozesse ganzheitlich anzupassen, neue Aufgabenfelder zu definieren und die Beschäftigten des m.D. für neue Aufgaben systematisch weiter zu qualifizieren. Dadurch sind deutliche Effizienzverluste und Motivationsproblematiken für die Organisation entstanden, die in unterschiedlichen Ausprägungen sichtbar werden:



Hinzu kommt, dass der Altersdurchschnitt im mittleren Dienst häufig überproportional hoch ist, da in den vergangenen Jahren oft nur wenige neue Beschäftigte eingestellt wurden.

„Der passgenaue Einsatz der Beschäftigten des mittleren Dienstes ist ein wesentlicher Schlüssel für eine wirtschaftliche Organisation und ein gutes Betriebsklima.“

Avantago Consulting & Valuations bietet als unabhängiges Unternehmen Beratung und Finanzbewertungen auf höchstem qualitativen Niveau. Unsere Consulting Gruppe unterstützt Unternehmen sowie kirchliche und öffentliche Einrichtungen dabei, Geschäftsprozesse zu optimieren, Innovationen erfolgreich voranzutreiben und die Organisation in eine neue Richtung zu steuern. Unsere ValuationsGruppe, in Kooperation mit unseren internationalen Partnern, bietet unter anderem Unternehmensbewertungen, Bewertungen immaterieller Güter sowie Fairness Opinions an.

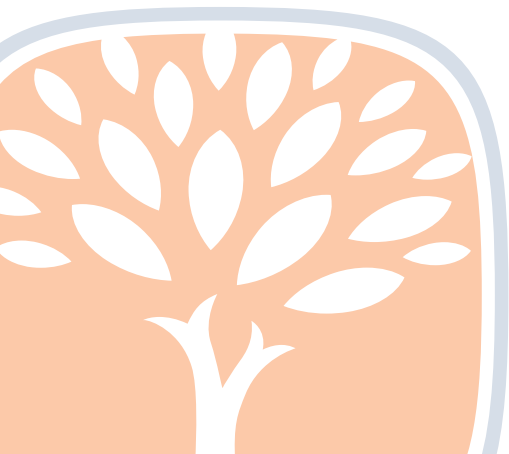
Avantago-Check zum mittleren Dienst



So können Sie feststellen, ob in Ihrer Organisation Handlungsbedarf zur systematischen Anpassung von Qualifikation und Aufgaben besteht:

	Ja	Nein
<i>Hat Ihre Organisation in den vergangenen Jahren Veränderungen in den Arbeitsabläufen vorgenommen, z.B. durch den verstärkten Einsatz von E-Mail, E-Archivierung, Workflowsysteme?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Hat Ihre Organisation in den vergangenen Jahren Aufgaben extern vergeben (Outsourcing)?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Bereitet es Schwierigkeiten, anspruchsvollere Stellen mit internen m.D.-Beschäftigten zu besetzen?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ist die Qualität der Arbeitsergebnisse der m.D.-Beschäftigten teilweise nicht zufriedenstellend?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Klagen Führungskräfte in Ihrer Organisation über mangelnde Flexibilität/Qualifikation der Beschäftigten des m.D.?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Gibt es Anzeichen dafür, dass die Beschäftigten des mittleren Dienstes sehr ungleich ausgelastet sind?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Gibt es überdurchschnittlich hohe Krankenstände?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Gibt es eine hohe Nachfrage von Beschäftigten des m.D. nach Weiterqualifizierungsmaßnahmen?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Gibt es Bereiche, in denen durch veränderte Rahmenbedingungen die derzeitige Struktur (Abläufe, Personalressourcen, Ausstattung, etc.) angepasst werden müsste?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sofern mehr als dreimal „Ja“ angekreuzt wurde, deutet dies auf ein strukturelles Problem hin, für das ein ganzheitliches Konzept entwickelt und umgesetzt werden sollte.



Der passgenaue Einsatz der Beschäftigten des mittleren Dienstes ist ein wesentlicher Schlüssel für eine wirtschaftliche Organisation und ein gutes Betriebsklima. Darüber hinaus sollten Anreize für eine selbstbestimmtere Entwicklung der Mitarbeiter sowie für eine Übernahme von anspruchsvolleren Dienstposten geschaffen werden.

Um dies zu erreichen, müssen die internen Organisationsabläufe und Aufgabenstellungen an die neuen Realitäten angepasst werden. Eine solche Anpassung wird auf viele Widerstände stoßen und Ängste bei den Beschäftigten vor Veränderungen sowie dem Verlust von Besitzständen hervorrufen. Deshalb sind eine umfassende und offene Kommunikation einer motivierenden Zielvorstellung sowie eine aktive Einbindung der Interessensvertretungen unumgänglich. Im Mittelpunkt sollen die Steigerung der Arbeitszufriedenheit sowie eine Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation stehen. Dies kann insbesondere durch Aufgaben erreicht werden, die der (verbesserten) Qualifikation und dem tatsächlichen Bedarf entsprechen.

Trotz großer Anstrengungen um Partizipation und Motivation gelingt es in der Regel nicht, alle Beschäftigten auf diesem Weg mitzunehmen. Teilweise haben bisherige Ansätze nicht zum beabsichtigten Erfolg geführt, was belastend auf die Akzeptanz notwendiger nächster Schritte wirkt. Gerade deshalb sollten die engagierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und gefördert werden. Ihr Vorbild hilft oft, später Zweifler zu gewinnen.

Ein straffer Projektzeitplan und die aktive Unterstützung des Projekts durch die Führung des Hauses lassen alle Beteiligten erkennen, dass der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Optimierung der Zusammenarbeit eine hohe Priorität eingeräumt wird.

Als erster Schritt für eine erfolgreiche Anpassung ist eine organisationsspezifische Erhebung und Analyse der aktuell wahrgenommenen Aufgaben, der vorhandenen Qualifikationen sowie der Interessen und Motivationen erforderlich. Denn genauso wie es nicht die eine Organisation gibt, gibt es auch nicht den einen mittleren Dienst, sondern eine Vielzahl von Beschäftigten mit unterschiedlichen Qualifikationen, Interessen und Motivationen, die im mittleren Dienst eingruppiert sind. Hierzu bieten sich benutzerfreundliche Erhebungsbögen an, ergänzt um Informationsveranstaltungen, in denen der Nutzen für die Projektziele erläutert und Fragen beantwortet werden.

Parallel hierzu sollten in verschiedenen Arbeitsgruppen die Aufgaben in den Geschäftsprozessen ermittelt werden, für die eine selbständige Wahrnehmung oder qualifizierte Unterstützung durch m.D.-Beschäftigte sinnvoll sind. Hierbei lohnt es sich oft, wichtige Geschäftsprozesse zu betrachten und bei Bedarf durch eine Veränderung der Bearbeitungsreihenfolge oder eine Anpassung der Arbeitsschritte eine wirkliche Entlastung von Referenten und Führungskräften zu ermöglichen. Vorstellbar ist hier die Bildung von Kompetenzteams mit bestimmten Schwerpunk-

VORBEREITUNG

- Erhebung und Analyse der IST-Situation bei Beschäftigten und Aufgaben
- Analyse von Geschäftsprozessen
- Abgleich IST-Situation und Bedarf

UMSETZUNG

- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen
- ggf. Anpassung der Geschäftsprozesse
- Erstellung von Stellenbeschreibungen für neue Aufgaben
- ggf. Schulung/Coaching von Führungskräften zur besseren Eingliederung von m.D.-Kräften in die Arbeitsorganisation und zur Erkennung von Qualifizierungsbedarf

EVALUATION

- Evaluation und bei Bedarf Weiterentwicklung des Konzepts
- bei vorangegangenen Pilotprojekt „Roll-Out“ in die gesamte Organisation
- Einleitung eines kontinuierlichen Weiterqualifizierungsprozesses

Avantletter

AKTUELLE INFORMATIONEN FÜR UNSERE KUNDEN

ten, d.h. besondere Aufgaben können durch spezialisierte und geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt werden. Dabei kann es sich um inhaltliche Schwerpunkte (Fachaufgaben) handeln, die an einer Stelle gebündelt werden. Es kann sich aber auch um eher technische Serviceleistungen (zum Beispiel Erstellung von Powerpoint-Präsentationen, Betreuung von Datenbanken) für größere Organisationseinheiten handeln. Weiterhin können die Beschäftigten Aufgaben übernehmen, um zum Beispiel der Flut an Informationen Herr zu werden. Die Strukturierung, Bewertung (Filterung), Verteilung und Archivierung durch sogenannte Informationsmanager führt zu einer deutlichen Entlastung anderer Beschäftigter und einer besseren Wissensaufbereitung.

Zusätzlich wird die voraussichtliche Entwicklung des Personalbestands (Pensionierungen, Altersteilzeit, Auszubildende, et cetera) ausgewertet. Ein Abgleich der Anforderungen mit den vorhandenen Qualifikationen bestimmt das weitere Vorgehen. Die Einsatzmöglichkeiten der vorhandenen Beschäftigten und die möglicherweise vorhandene „Deckungslücke“ bei den Qualifikationen münden in ein Bündel von Maßnahmen, die die Perspektiven für die Organisation und – mindestens genauso wichtig – für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufzeigen. Darüber hinaus bietet es sich an, das bisherige Aufstiegsverfahren so anzupassen, dass eine Förderung der Besten sowie eine Orientierung am Bedarf im gehobenen Dienst im Mittelpunkt stehen. Durch eine Erweiterung der Höhergruppierungschancen und entsprechende interne Ausschreibungen können Anreize für die Übernahme von schwierigen Dienstposten geschaffen werden.

Mit der erfolgreichen Umsetzung dieses fachlich und hinsichtlich sogenannter weicher Faktoren anspruchsvollen Projekts gelingt es, in der Organisation die Arbeitszufriedenheit vieler Beschäftigter zu steigern, für einen deutlichen Motivationsschub bei den Beschäftigten des m.D. zu sorgen sowie die Arbeitsabläufe effektiver und effizienter wahrzunehmen. Gerne beraten und unterstützen wir Sie umfassend oder in einzelnen Projektphasen. Wenn Sie weitere Informationen oder ein unverbindliches Vorgespräch wünschen, nehmen Sie bitte Kontakt mit Avantago Geschäftsführer Dr. Ulrich Gartzke auf.

So erreichen Sie uns:

Consulting

T +49-951-1857056

E consulting@avantago.eu

Avantago
CONSULTING & VALUATIONS



„Die engagierten und motivierten Mitarbeiter sollen unterstützt und gefördert werden. Ihr Vorbild hilft oft, später Zweifler zu gewinnen.“



IMPRESSUM:

Avantago GmbH & Co. KG

Consulting & Valuations

Herzog-Max-Str. 1

D-96047 Bamberg

T +49-951-1857056

F +49-951-2084086

E info@avantago.eu

I www.avantago.eu

V.i.S.d.P. gemäß § 8 LPrG:

Dr. Ulrich Gartzke

| powered by wortsuchtext |