



Leistungsanforderungen
an die Vorgesetzten
der Staatsverwaltung



Den Wandel
gestalten

Inhalt

Leistungsanforderungen an die Vorgesetzten der Staatsverwaltung	2
1. Kompetenzbereich: Werte, Ziele, Strategien	4
2. Kompetenzbereich: Organisationsentwicklung	6
3. Kompetenzbereich: Teamentwicklung	8
4. Kompetenzbereich: Coaching	10
5. Kompetenzbereich: Wissensmanagement	12
6. Kompetenzbereich: Selbstmanagement	14

Leistungsanforderungen an die Vorgesetzten der Staatsverwaltung

Die Vorgesetzten der Staatsverwaltung sind mit einem raschen Wandel und mit einer zunehmenden Komplexität der Staatsaufgaben und des Umfeldes konfrontiert. Dieser Trend ist anhaltend: Ein Reformvorhaben löst das nächste ab.

Was heisst das für die Vorgesetzten? Sie sind herausgefordert, zusammen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diesen Wandel zu bewältigen und mitzugestalten. Dazu braucht es Wissen über Veränderungsprozesse und eine breite Handlungskompetenz.

In 15 Seminaren haben sich 230 Vorgesetzte mit der Frage auseinandergesetzt, welche Leistungsanforderungen sie in ihrer Führungsrolle erfüllen müssen, um diesen Wandel konstruktiv zu bewältigen. Die vorliegenden Leistungsanforderungen sind das Resultat. Sie ergänzen die in den Grundsätzen über die Zusammenarbeit des Staatspersonals festgelegten Führungsfunktionen. Am 20. März 2001 hat die Regierung die Leistungsanforderungen als Standard festgelegt, nach welchem die Vorgesetztenfunktion wahrgenommen werden soll (RRB 168). Diese Leistungsanforderungen dienen der Erarbeitung von Leistungsaufträgen für Vorgesetzte. Sie können auch als fester Bestandteil in die Stellenbeschreibungen integriert werden. Anwendung, konkrete Handhabung und Controlling der Leistungsanforderungen sind Sache der Departemente.



1. Kompetenzbereich: Werte, Ziele, Strategien

Um was geht es?

Jede Organisation orientiert sich – ausgesprochen oder unausgesprochen – an bestimmten Werten wie z. B. Gewinn, Qualität, Effizienz, Gerechtigkeit, Vertrauen, Transparenz, Verfassungs- bzw. Gesetzmässigkeit. Diese Werte sind häufig in Leitbildern oder auch in Führungsgrundsätzen niedergelegt. Für die Mitarbeitenden und die «Kunden» ist die Glaubwürdigkeit einer Organisation wesentlich davon abhängig, ob und wie weit die proklamierten Werte im betrieblichen Alltag gelebt werden.

Ausserdem setzen sich gut geführte Unternehmen Ziele, wohin sie sich entwickeln und was sie innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreichen wollen. Für die Umsetzung dieser Ziele legen sie Strategien und Massnahmen fest. Der Prozess der Erarbeitung von Leitbildern, Zielen und Strategien verläuft sowohl von oben nach unten wie auch von unten nach oben. Die unteren Ebenen tragen mit ihrer Erfahrung und mit ihrem Wissen, welches sie aus dem Tagesgeschäft und im täglichen Kundenkontakt erwerben, wichtige Informationen bei.

Die Leistungsanforderungen

- 1.1 Die Vorgesetzten kennen und verstehen die für die Staatsverwaltung und für ihren Bereich verbindlichen Werte, Ziele und Strategien. Sie verhalten sich loyal dazu und tragen sie mit.
- 1.2 Sie stellen sicher, dass Klarheit über Ziele und Auftrag der eigenen Dienststelle besteht und dass alle Mitarbeitenden danach handeln.
- 1.3 Sie vermitteln die vorgegebenen Werte, Ziele und Strategien an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und konkretisieren sie situations- und aufgabengerecht.
- 1.4 Sie entwickeln in Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele und Massnahmen für die eigene Dienststelle.
- 1.5 Sie koordinieren ihre eigenen Ziele mit angrenzenden Dienststellen.
- 1.6 Sie überprüfen periodisch den Stand der Zielerreichung und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ein.
- 1.7 Sie sind sensibilisiert für Wert- und Zielkonflikte sowie für politische Zusammenhänge. Sie sind in der Lage, diese gegenüber der vorgesetzten Stelle zu thematisieren.

Die Indikatoren, woran festgestellt werden kann, ob die Leistungsanforderungen erfüllt sind:

• Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert und verhalten sich zielorientiert.			
• Die Ziele werden kontinuierlich kommuniziert und konkretisiert.			
• Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei der Erarbeitung der Ziele und Massnahmen ihrer eigenen Dienststelle einbezogen worden.			
• Die Ziele sind erreicht und die Massnahmen haben sich bewährt.			
• Interne und externe Rückmeldungen und Reaktionen werden regelmässig erfasst, ausgewertet und in Massnahmen umgesetzt.			
• Das Arbeitsklima ist geprägt von Vertrauen und von gegenseitiger Wertschätzung.			
	✘ erfüllt	✘ teilweise erfüllt	✘ nicht erfüllt

2. Kompetenzbereich: Organisationsentwicklung

Um was geht es?

Damit die Werte, Ziele und Strategien des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden können, braucht es eine funktionierende Organisation. Strukturen und Prozesse müssen so gestaltet sein, dass die Ziele möglichst ohne Reibungsverluste oder Leerläufe erreicht werden. Allzu starre Strukturen sind dabei ebenso hinderlich wie chaotische Verhältnisse. Ideal ist ein gewisses Mass an Flexibilität.

Die Organisation muss immer wieder in Frage gestellt werden. Schon ein Personalwechsel, die Übernahme neuer Aufgaben oder der Einsatz neuer Informatikwerkzeuge führt zu Anpassungen in der Organisation. Bei kleinen wie bei grossen Veränderungsprozessen ist es wichtig, das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden mit einzubeziehen und dafür zu sorgen, dass diese die Veränderungen mittragen. Organisationsentwicklung verfolgt eine zweifache Zielsetzung: die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens.

Die Leistungsanforderungen:

- 2.1 Die Vorgesetzten kennen die Strukturen und Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich und in den von der Organisationsentwicklung betroffenen angrenzenden Bereichen.
- 2.2 Sie verfügen über Grundlagenwissen in Bezug auf Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen.
- 2.3 Sie sind in der Lage, Trends und Entwicklungen zu analysieren und frühzeitig Handlungsbedarf zu erkennen.
- 2.4 Sie sind in der Lage, in ihrem eigenen Verantwortungsbereich Anpassungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu initiieren und umzusetzen. Bei Bedarf ziehen sie interne oder externe Fachleute bei.
- 2.5 Sie beziehen die Mitarbeitenden ein und befähigen sie zu einer aktiven Mitgestaltung.
- 2.6 Sie sorgen für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.
- 2.7 Sie sorgen für einen kontinuierlichen Informationsaustausch.
- 2.8 Sie beurteilen regelmässig Risiken, Machbarkeit und Prozesstempo.

Die Indikatoren, woran festgestellt werden kann, ob die Leistungsanforderungen erfüllt sind:

• Ziele und Teilziele sind erfolgreich erreicht.			
• Das Betriebsklima zeichnet sich durch Lebendigkeit und Offenheit aus.			
• Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln Eigeninitiative.			
• Interne und externe Leistungsempfänger bestätigen eine kompetente und zeitgerechte Erbringung der Dienstleistungen.			
• Positive wie negative Erfahrungen werden auf allen Stufen offen kommuniziert.			
• Die nächsthöhere vorgesetzte Stelle verfügt über kontinuierliche und qualifizierte Informationen.			
• Die Organisationsentwicklung hat Signalwirkung auf andere Dienststellen.			
	✘ erfüllt	✘ teilweise erfüllt	✘ nicht erfüllt

3. Kompetenzbereich: Teamentwicklung

Um was geht es?

Ein gut funktionierendes Team erbringt bessere Leistungen als eine Gruppe von «Einzelkämpfern». Konsequente Kundenorientierung einer Dienststelle ist nur durch enge Kooperation zwischen den Mitarbeitenden möglich. Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit sind klare Ziele und Spielregeln, eine sinnvolle Aufgabenverteilung und eine offene Kommunikation.

Teamentwicklung ist ein ständiger Prozess, der von den Vorgesetzten gesteuert werden muss. Konkurrenzdenken, individuelles Horten von Fachwissen, mangelnde Offenheit, häufiger Personalwechsel, Generationenkonflikte usw. stellen Teamarbeit immer wieder in Frage.

In einem guten Team können alle Mitglieder auf die fachliche und persönliche Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen zählen. Wertschätzung und Kritik werden offen ausgesprochen. Die Mitglieder freuen sich an den Erfolgen anderer. Bei Belastungen und Krisen werden aussergewöhnliche Kräfte mobilisiert. Gute Teams haben Chefs, die sich zurücknehmen können, aber auch da sind, wenn sie gebraucht werden.

Die Leistungsanforderungen:

- 3.1 Die Vorgesetzten kennen Nutzen, Vorteile, Voraussetzungen und Grenzen der Teamarbeit.
- 3.2 Die Vorgesetzten sind in der Lage, die nötigen Voraussetzungen für Teamarbeit zu schaffen, Teamarbeit zu initiieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- 3.3 Als Mitglied anderer Teams sind sie fähig, sich konstruktiv einzubringen und mitzuarbeiten.
- 3.4 Sie sind in der Lage, die Teamarbeit kontinuierlich auszuwerten, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und Lösungen in die Wege zu leiten.
- 3.5 Sie führen mindestens einmal pro Jahr einen Team-Anlass mit einem Feedback zur Zusammenarbeit durch.
- 3.6 Sie unterstützen und fördern Aktivitäten zur Förderung des Arbeitsklimas.

Die Indikatoren, woran festgestellt werden kann, ob die Leistungsanforderungen erfüllt sind:

• Alle Mitglieder beteiligen sich aktiv und ausgewogen an der Teamarbeit.			
• Die Grundstimmung im Team ist wohlwollend und konstruktiv-kritisch.			
• Die Identifikation mit dem Team und mit den «Produkten» ist von aussen spürbar. Es wird in der «Wir-Form», z.B. von «unserer Abteilung» und von «unseren Produkten» gesprochen.			
• Die erarbeiteten Spielregeln werden eingehalten.			
• Die Mitglieder übernehmen aktiv Mitverantwortung für die Zielerreichung der Dienststelle und für die Förderung des Arbeitsklimas.			
• Die Stabilität des Teams bleibt bei personellen Änderungen gewahrt.			
• Störungen und Konflikte werden gut verarbeitet.			
• Das Team ist wandlungs- und entwicklungsfähig.			
	✘ erfüllt	✘ teilweise erfüllt	✘ nicht erfüllt

4. Kompetenzbereich: Coaching

Um was geht es?

Der rasche Wandel setzt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter einen hohen Druck. Oft sind sie ungenügend informiert und können nicht abschätzen, was auf sie zukommt. Gerade pflichtbewusste und loyale Mitarbeitende fühlen sich den steigenden Anforderungen häufig nicht mehr gewachsen.

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu unterstützen, dass sie in der Lage sind, motiviert, selbstverantwortlich und effizient zu arbeiten. Coaching – bezogen auf Vorgesetzte – ist ein bewusst gestalteter Entwicklungsprozess mit dem Ziel, die Mitarbeitenden zu befähigen, ihre Aufgaben gezielter und erfolgreicher zu bewältigen.

Der Coaching-Ansatz eignet sich ebenso für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für die Vorbereitung auf eine neue, anspruchsvolle Aufgabe oder auf eine Leitungsfunktion.

In Konfliktsituationen, in denen Vorgesetzte persönlich involviert sind oder die über die Arbeitssituation hinausgehen, ist es empfehlenswert, eine externe Fachperson für ein Coaching beizuziehen.

Die Leistungsanforderungen:

- 4.1 Die Vorgesetzten erkennen, wann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Unterstützung und Förderung benötigen.
- 4.2 Sie sind in der Lage, ein Mitarbeiter-Coaching zu initiieren und eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen.
- 4.3 Sie können einen Coaching-Prozess bei arbeitsplatzbezogenen Problemstellungen durchführen und auswerten.
- 4.4 Sie wissen, in welchen Situationen ein externer Coach beigezogen werden muss und wie sie dabei vorgehen müssen.
- 4.5 Sie sind in der Lage, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selber Vorgesetzte sind, in den obigen Anforderungen zu unterstützen.

Die Indikatoren, woran festgestellt werden kann, ob die Leistungsanforderungen erfüllt sind:

• Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbständig, leistungsfähig und motiviert.			
• Die Gesprächskultur ist offen und direkt.			
• Spannungen und Konflikte werden frühzeitig angesprochen.			
• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich durch ihre Vorgesetzten aktiv unterstützt und gefördert.			
• Keine Personalfluktuaton wegen schlechter Arbeitsbeziehungen und mangelnder Unterstützung.			
	✘ erfüllt	✘ teilweise erfüllt	✘ nicht erfüllt

5. Kompetenzbereich: Wissensmanagement

Um was geht es?

Vorgesetzte sind verantwortlich für die Sicherung des notwendigen Wissens innerhalb ihrer Dienststelle. Das bedeutet nicht, dass sie selbst über all dieses Wissen verfügen müssen. Entscheidend ist vielmehr, dass sie sicherstellen, dass das Fachwissen jederzeit aktuell und am richtigen Ort verfügbar ist.

Jeder Abgang einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters führt zu einem Verlust an Know-how. Dies wird vor allem dann problematisch, wenn «Einzelkämpfer» über grosses Wissen verfügen und dadurch «unersetzlich» werden. Wissensmanagement bedeutet unter anderem, dieses Risiko zu minimieren, indem Vorgesetzte im Sinne einer lernenden Organisation für einen aktiven Austausch von Wissen und Erfahrung und für die gezielte Förderung der Fort- und Weiterbildung sorgen. Gut eingespielte Teamarbeit, tragfähige Stellvertretungsverhältnisse und ein zeitgemässes Informationsmanagement sind weitere Erfolgsfaktoren.

Die Praxis zeigt, dass Vorgesetzte diesen Anforderungen unter dem Druck der Tagesgeschäfte meistens zu wenig Beachtung schenken.

Die Leistungsanforderungen:

- 5.1 Die Vorgesetzten sorgen dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die aktuellen und nötigen Fachkenntnisse verfügen.
- 5.2 Sie schaffen Voraussetzungen, dass sich die Mitarbeitenden aktiv um die Aktualisierung ihres Wissens kümmern.
- 5.3 Sie nehmen regelmässig eine Risikobeurteilung vor, wie weit das Fachwissen in ihrer Dienststelle gesichert ist (z.B. bei unerwartetem Ausfall einzelner Personen) und welche Risiken eingegangen werden können oder müssen.
- 5.4 Sie sorgen für eine betriebliche Kultur, welche Wissenserweiterung sowie internen und externen Austausch im Sinne der lernenden Organisation aktiv fördert, z.B. durch interne Orientierung über besuchte Kurse.
- 5.5 Sie aktualisieren regelmässig ihr eigenes Wissen, insbesondere auch in Bezug auf ihre Führungskompetenz.

Die Indikatoren, woran festgestellt werden kann, ob die Leistungsanforderungen erfüllt sind:

• Interne und externe Kunden attestieren einen aktuellen Wissensstand.			
• Die Vorgesetzten verfügen über eine Übersicht über die Bildungsaktivitäten ihrer Mitarbeitenden.			
• Die Aktualisierung des Fachwissens ist ein feststehendes Traktandum in jedem LLF-Gespräch.			
• Die Stellvertretungen sind unter dem Gesichtspunkt der Sicherstellung des Fachwissens geregelt.			
• Die Mitarbeitenden haben gute Fortbildungsmöglichkeiten und nutzen diese.			
• Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen in einem regen fachlichen Austausch.			
	✘ erfüllt	✘ teilweise erfüllt	✘ nicht erfüllt

6. Kompetenzbereich: Selbstmanagement

Um was geht es?

Die vorangegangenen Kompetenzbereiche machen deutlich, wie anspruchsvoll die Aufgaben und Anforderungen an die Vorgesetzten der Staatsverwaltung sind. Sie müssen die Arbeit fachlich, zeitlich und menschlich bewältigen. Oft sind sie auch noch in anderen Organisationen engagiert, haben private Verpflichtungen und persönliche Bedürfnisse. Zudem wird allgemein erwartet, dass Vorgesetzte engagiert, leistungsfähig und in guter psychischer und physischer Verfassung sind.

Die Tatsache, dass Vorgesetzte viel leisten müssen und hohen Belastungen ausgesetzt sind, heisst nicht zwangsläufig, dass sie leistungsfähiger und belastbarer sind als andere Menschen. Sie müssen daher in besonderer Weise dafür sorgen, all die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen im Gleichgewicht zu halten. Zu einem guten Selbstmanagement gehört es, Wünschbares und Machbares auseinanderzuhalten, Grenzen zu setzen und für sich selbst zu akzeptieren, aber auch mit Widersprüchlichkeiten leben zu lernen.

Vorgesetzte, die ihr Selbstmanagement vernachlässigen, sind eine Belastung für ihre Mitarbeitenden und ein Risikofaktor für die ganze Organisation.

Die Leistungsanforderungen:

- 6.1 Die Vorgesetzten setzen zeitliche und sachliche Prioritäten und machen diese nach «oben» und nach «unten» transparent.
- 6.2 Sie halten vorgegebene und vereinbarte Ziele und Termine ein. Wenn sie ausnahmsweise einen Termin nicht einhalten können, sagen sie ihn rechtzeitig ab.
- 6.3 Sie sorgen aktiv für das eigene körperliche und seelische Wohlbefinden.
- 6.4 Sie erkennen eigene Grenzen und Anzeichen der Überforderung. Sie sind in der Lage, ihre Befindlichkeit zu thematisieren und können sich abgrenzen. Bei Bedarf nehmen sie interne oder externe Unterstützung in Anspruch.
- 6.5 Sie halten berufliche, familiäre und persönliche Bedürfnisse in einer für sie akzeptierbaren Balance.
- 6.6 Sie unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei deren Selbstmanagement.

Die Indikatoren, woran festgestellt werden kann, ob die Leistungsanforderungen erfüllt sind:

• Vorgesetzte sind angemessen erreichbar für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie auch für interne und externe Kunden.			
• Vorgesetzte sind verbindlich und termintreu.			
• Die Pendenzen sind «unter Kontrolle».			
• Vorgesetzte verfügen über angemessene Belastungsreserven.			
• Vorgesetzte beziehen die ihnen zustehenden Ferien und haben die Überstunden «unter Kontrolle».			
• Vorgesetzte haben selten krankheitsbedingte Ausfälle.			
• Vorgesetzte sind motiviert und haben Freude an ihrer Arbeit.			
• Vorgesetzte sind offen für neue Herausforderungen.			
	✘ erfüllt	✘ teilweise erfüllt	✘ nicht erfüllt

Herausgegeben vom Personalamt des Kantons St.Gallen,
Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung
Telefon 071 229 39 33
E-Mail poe@fd-pa.sg.ch

Mai 2001

