



Führungsleitlinien

**Staatliches Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Realschule)
Reutlingen**



Baden-Württemberg

STAATLICHES SEMINAR FÜR DIDAKTIK UND LEHRERBILDUNG (REALSCHULEN) REUTLINGEN

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einführung	3
Führungsleitlinien des SSDL (RS) Reutlingen	5
Führung im Kontext der Reformen in Landesverwaltung und Bildungsbereich	12
Anhang	18
- Leitbild der Landesverwaltung	
- Bekanntgabe des Innenministeriums über die Dienstordnung für die Landesverwaltung Baden-Württemberg	

Einführung

Die nachfolgenden Leitlinien sollen dazu beitragen, dass alle Führungskräfte des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen. Zum Führungspersonal am Seminar gehören alle Personen aus der Seminarleitung und den Bereichsleitungen. Für diese sind die Leitlinien Richtschnur für den Umgang und die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Maßstab für ihr Führungsverhalten.

Führen und geführt werden ist ein wechselseitiger Prozess. Deshalb sollen die Leitlinien - die das Leitbild, das Programm sowie andere Grundsatzpapiere des Seminars ergänzen - alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregen, sich mit dem Thema Führung zu befassen. Ziel ist es, mit den Führungsleitlinien ein gemeinsames Grundverständnis von Führung zu schaffen.

Für die einzelnen Dienststellen des Landes Baden-Württemberg gibt es für den Bereich Führung mehrere Vorgaben¹, die auch im Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (RS) Reutlingen Anwendung finden und z.T. im Anhang abgedruckt sind.

Mit dem Wandel und der Reform der Landesverwaltung haben Fragen von Führung für die einzelnen Dienststellen an Bedeutung gewonnen. Im Bildungsbereich haben alle Institutionen in den vergangenen Jahren größere Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche erhalten. Die Freiheiten, welche den Bildungseinrichtungen dabei zugewachsen sind, bringen zugleich ein höheres Maß an Verantwortung und eine größere Rechenschaftslegung mit sich.

Im Bereich der Lehrerbildung wurde die ausschließliche Steuerung der Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung durch differenzierte Vorgaben abgelöst durch die stärkere Orientierung und Überprüfung an Ergebnissen und Leistungen. Zielvereinbarungen zwischen Seminar und Kultusministerium auf der Grundlage von Evaluationsberichten rücken ins Zentrum des neuen Steuerungsmodells. Bei diesem Entwicklungsprozess sind Führungskompetenzen der Leitungsebene eines Seminars von entscheidender Bedeutung.

¹ zum Beispiel:

Dienstordnung für die Landesverwaltung vom 20.02.1998

Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg vom 11.12.1992

Landesbeamtengesetz Baden-Württemberg, zuletzt geändert 20.11.2007

Qualitätsrahmen für die Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation an den SSDL in Baden- Württemberg", 2008

Der Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung der Seminare wurde durch die VwV "Organisationsstatute im Bereich der Kultusverwaltung" begleitet, in welcher sich die Aufgabenfelder der Seminare qualitativ und quantitativ erweitert haben. Bezogen auf die Führung und Leitungsebene hat die o.g. VwV eine wichtige Veränderung mit sich gebracht: Seit diesem Zeitpunkt sind Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter Vorgesetzte und tragen damit im Bereich der Mitarbeiterführung und Aufgabenerfüllung neue Verantwortung. Die nachfolgend gemachten Aussagen zu Führung und Management betreffen somit nicht nur die Seminarleitung, sondern immer auch die Bereichsleitungen.

Die Leitlinien sollen Führung in den beschriebenen Rahmen einbinden und als Grundsätze für Führungsfragen am Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen dienen. Sie beschreiben häufig den Idealfall, wohl wissend, dass es in der Realität immer wieder zu Situationen kommt, in der nicht ausschließlich auf Richtlinien zurückgegriffen werden kann.

Zur Verwirklichung dieser Leitlinien bedarf es einer Seminarleitung und Bereichsleitungen, die ihrem Führungsauftrag kompetent nachkommen, in gleichem Maße aber engagierter und kompetenter Seminarmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, welche die Notwendigkeit von Führung verstehen und akzeptieren. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ihr tägliches Handeln an den Führungsleitlinien ausrichten, da formulierte Leitlinien nur etwas bewirken, wenn deren Umsetzung im Arbeitsalltag erfolgt.



Dieter Salzgeber
Direktor
im März 2010



Baden-Württemberg

STAATLICHES SEMINAR FÜR DIDAKTIK UND LEHRERBILDUNG (REALSCHULEN) REUTLINGEN

Führungsleitlinien

I. Leistungsanspruch und Qualitätsbewusstsein

Als Führungskräfte haben wir eine positive Grundeinschätzung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir sind davon überzeugt, dass grundsätzlich alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Potential haben, gute Leistungen zu erbringen, und erwarten die Bereitschaft zu überdurchschnittlichen individuellen Leistungen und ein hohes Maß an Engagement.

Wir legen bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben hohe Leistungs- und Qualitätsstandards zugrunde, die uns bei der Erfüllung der uns im Organisationsstatut der Seminare übertragenen Aufgaben leiten. Wir sind uns bewusst, dass das Erreichen dieses Ziels maßgeblich von einer gelingenden Führung bestimmt wird.

Als Führungskräfte richten wir unser Handeln auf eine ständige Verbesserung der Qualität aus. Hierzu versichern wir uns der Güte unserer Arbeit und optimieren konsequent die Prozesse und die Ergebnisse.

In unserer täglichen Arbeit gehen wir mit Fehlern konstruktiv um. Wir analysieren Ursachen und treffen entsprechende Maßnahmen.

II. Dienstleistungsorientierung

Unser Handeln als Führungskräfte in einer modernen Bildungseinrichtung ist geprägt von höchstmöglicher Dienstleistungsorientierung.

Im Außenverhältnis versuchen wir, die Bedürfnisse unserer Partner in Schule und Schulverwaltung zu antizipieren und Probleme proaktiv und professionell zu lösen.

Auch im Innenverhältnis ist für uns größtmögliche Dienstleistungsorientierung eine Selbstverständlichkeit. Wir unterstützen uns gegenseitig, versetzen uns in die Lage anderer, geben zeitnah Rückmeldung und bieten konstruktive Lösungsvorschläge an. Auch in der internen Zusammenarbeit erbringen wir die erwartete Arbeitsqualität, sind zuverlässig und termintreu.

III. Bindung und Loyalität

Wir versuchen ein Umfeld und Arbeitsergebnisse zu schaffen, die es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, sich mit dem Seminar sowie den Aufgaben zu identifizieren und stolz darauf zu sein, hier zu arbeiten.

Führungskräfte sind immer dem Ganzen verpflichtet und setzen sich hierarchie- und bereichsübergreifend für die Erreichung der Ziele des Gesamtsystems "Seminar" und des Gesamtsystems "Bildung" ein. Zu unserem professionellen Engagement gehört, dass wir loyal diese gemeinsamen Werte und Ziele vertreten, auch dann, wenn wir sie nicht immer voll umfänglich teilen. Als Führungskräfte bemühen wir uns dabei um eine Vorbildfunktion, indem wir das Seminar sowie den gesamten Kulturbereich positiv nach innen und außen repräsentieren; wir erwarten dies auch von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

IV. Vorbildfunktion der Führungskräfte

Mit unserem Handeln geben wir als Führungskräfte Orientierung. Wir versuchen das vorzuleben, was wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten: insbesondere Zuverlässigkeit, Offenheit, Wertschätzung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wer in besonderer Verantwortung für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht, kann ohne Glaubwürdigkeit keine Anerkennung finden. Glaubwürdigkeit schließt Konsequenz, Konfliktfähigkeit und Entscheidungskraft ein - auch wenn unbequeme Entscheidungen getroffen werden müssen. Glaubwürdigkeit schließt nicht ein, immer Recht behalten oder sich immer durchsetzen zu müssen.

Als Führungskräfte sind wir bereit, eigenes Handeln zu reflektieren und Selbstkritik zu üben. Dazu gehört auch, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen eine Einschätzung unseres Führungsverhaltens einzuholen.

V. Wahrnehmung der Führungsverantwortung

Als Führungskräfte stehen wir zu unserer Rolle und sind uns bewusst, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Anspruch auf Anleitung und Unterstützung haben. Führungskräfte am Seminar nehmen ihre Vorgesetztenrolle wahr, machen ihre Erwartungen transparent und geben Orientierung.

Das Führungsverständnis am Seminar Reutlingen geht von der Leistungsbereitschaft, der Eigenverantwortung und der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen und Aufgaben des Seminars aus. Seminarleitung und Bereichsleitungen heben die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervor und stärken sie in ihren positiven Handlungsweisen. Schwächen bei der Erfüllung von Aufgaben können durch Kontrollen sichtbar gemacht werden; geeignete Maßnahmen werden ergriffen.

Wir verstehen Hierarchie vorrangig als notwendigen organisatorischen Rahmen sowie als Möglichkeit, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu klären und nicht als Instrument zur Ausübung von Macht und Status.

VI. Kooperativer Führungsstil und situatives Führungsverhalten

Im kooperativen Führungsstil, der *partizipative*², *delegative*³ sowie *konsultative*⁴ Führungselemente enthält und sich an unserem Seminar bewährt hat, sehen wir eine Möglichkeit, für bestmögliche Aufgabenerledigung bei gleichzeitig größtmöglicher Zufriedenheit der Mitarbeiter zu sorgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dabei Vorschläge zur Lösung oder Modifizierung anstehender Aufgaben einbringen. Die Führungskraft kann nach Abwägen des jeweiligen Pro und Contra über den einzuschlagenden Weg entscheiden.

Das kooperative Führungsverhalten am Seminar Reutlingen orientiert sich jedoch immer auch an Situationen und Menschen. Dieser zeitgemäße "situative Führungsstil" berücksichtigt verschiedenartige Handlungssituationen und richtet sich ebenso an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, die sich hinsichtlich ihrer Fachkompetenz und ihres Engagements unterscheiden.

² Die Führungskraft wählt aus den entwickelten Lösungsvorschlägen aus.

³ Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entscheiden innerhalb eines Spielraumes, welchen die Führungskraft koordiniert.

⁴ Die Führungskraft informiert, holt die Meinungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein und entscheidet dann.

Hinsichtlich des Führungsverhaltens stellt der kooperativ-situative Führungsstil erhöhte Anforderungen. Zum einen müssen wir lernen, unser Führungsverhalten flexibel zu handhaben, zum anderen die Bedürfnisse und Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen. Erst wenn der Entwicklungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeklärt ist, ist auch klar, in welchem Rahmen Führung erfolgen muss. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich aus dem situativen Führungsstil Vorteile: Die Art und Weise, wie sie geführt werden, ist nicht etwas, was sie passiv hinnehmen müssen, sondern etwas, was sie durch die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und ihres Engagements aktiv mitgestalten können.

VII. Treffen von Entscheidungen

Als Führungskräfte sind wir bereit, zügig, klar und nachvollziehbar Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen daraus abzuleiten; bei der Vorbereitung dieser Entscheidungen beteiligen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit wie möglich, indem wir deren Kenntnisse, Erfahrungen und Einschätzungen einbeziehen. Wir treffen Entscheidungen unter Heranziehen und Bewerten der hierfür wesentlichen Informationen und erläutern die getroffenen Entscheidungen, damit alle diese akzeptieren, beachten und vertreten können. Wird uns als Führungskräften eine schnelle und zügige Entscheidung abverlangt, erläutern wir diese im Nachhinein, um die Akzeptanz für unsere Entscheidung zu ermöglichen.

Bei der Entscheidungsfindung verlieren wir nie die gesamtstrategische Ausrichtung des Seminars und der vorgesetzten Behörden aus den Augen und behalten die Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick.

VIII. Führen mit Zielen

Führung heißt für uns, die Aufgaben und Ziele des Seminars auf unseren jeweiligen Arbeitsbereich zu übertragen. Für eine effiziente und effektive Aufgabenerledigung stellen wir sicher, dass Ziele und Aufgaben für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent sind, klar und verständlich formuliert werden, in einem angemessenen Zeitraum zu erreichen bzw. zu erledigen sind und dass die vorhandenen materiellen und personellen Ressourcen optimal genutzt werden.

Als Führungskräfte nutzen wir Zielvereinbarungen, z.B. in Mitarbeiter- und Evaluationsgesprächen, als ein zentrales Führungsinstrument. In diesen Gesprächen haben wir Gelegenheit, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Aufgaben und Ziele des Seminars zu erläutern und darauf abgestimmte jährliche Zielvereinbarungen zu

treffen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigen wir, ihre Kompetenz und ihr Engagement in die Vereinbarung und deren Umsetzung einzubringen.

IX. Delegation von Aufgaben

Mit der Delegation von Aufgaben dokumentieren wir als Führungskräfte das Vertrauen in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nutzen personelle Ressourcen optimal und schaffen bewusst Freiräume für unsere Führungstätigkeiten.

Als Führungskräfte binden wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst umfassend in Arbeitsabläufe ein. Aufgaben delegieren und übertragen wir entsprechend der Fähigkeiten und Kenntnisse sowie der persönlichen Eignung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Delegation von Aufgaben übertragen wir zugleich die zur Erfüllung erforderlichen Kompetenzen. Als Führungskräfte unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Aufgabenerfüllung, indem wir Hilfe anbieten und Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen geben. Ziel ist es, eigenverantwortliches Arbeiten und Selbstständigkeit zu fördern. Da die Verantwortung für die Erreichung der Ziele beim Delegierenden verbleibt, kann jedoch keine Delegation ohne Kontrolle erfolgen. Als Führungskräfte tragen wir immer die Verantwortung für die Ergebnisse, und Verantwortung ist nicht delegierbar.

Als Führungskräfte informieren wir uns regelmäßig über Arbeitsprozesse, erreichte Zwischenergebnisse sowie Arbeitsergebnisse und sichern das notwendige Maß an Erfolgskontrolle. Kontrolle verstehen wir als Hilfe zur Zielerreichung. Gleichzeitig informieren wir als Führungskräfte unsere Vorgesetzten darüber.

Wir fordern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, rechtzeitig Unterstützungsbedarf zu signalisieren, und achten dabei darauf, dass es keine Rückdelegationen gibt.

Wir geben Rückmeldung über Verhalten und erbrachte Leistungen sowie Hilfestellung bei Problemen. Wir bemühen uns, Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, und sprechen diese offen an. Dabei würdigen wir erbrachte Leistungen und üben konstruktive Kritik.

X. Förderung der Kooperation und Kommunikation

Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Fähigkeit zur wirksamen Kooperation besitzen. Deshalb bemühen wir uns als Führungskräfte um eine Atmosphäre, in der eine offene und ehrliche Kommunikation möglich ist und fördern konstruktive Meinungsbildung und -äußerung.

Wir schaffen ein Umfeld, das einen vertrauens- und verständnisvollen Umgang miteinander ermöglicht und fördert, ohne den Sachbezug und eine professionelle Zusammenarbeit außer Acht zu lassen.

Konflikte werden direkt und unter Einbindung der Betroffenen angesprochen. Als Führungskräfte stellen wir uns Konflikten, sprechen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch unangenehme Themen an und suchen nach konstruktiven und sachlichen Lösungen, die für alle Beteiligten Perspektiven bieten.

Da die Qualität der Arbeit wesentlich von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen abhängt, gewährleisten wir als Führungskräfte den Informationsfluss und sorgen für eine Regelkommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir bemühen uns darum, dass alle Beschäftigten die Informationen erhalten, die sie benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Wir informieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Auswirkungen der von ihnen zu erledigenden und erledigten Aufgaben sowie über größere Zusammenhänge, damit sie ihre eigenen Tätigkeiten in die Arbeit des Seminars einordnen können.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht, sich in ihrem Aufgabenbereich die notwendigen Informationen zu beschaffen, um die ihnen vorgegebenen Ziele zu erreichen. Zur Sicherstellung eines optimalen Informationsflusses besteht sowohl eine Bring- als auch eine Holschuld. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren ihre Vorgesetzten über alle Angelegenheiten von wesentlicher Bedeutung.

Als Führungskräfte sorgen wir für unsere Erreichbarkeit, um zeitnah für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie sonstige Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

Weil eine erfolgreiche Seminarentwicklung immer Engagement und Beteiligung aller einschließt, fördern wir ein Umfeld, in dem Raum für Innovation besteht. Als Führungskräfte geben wir neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen eine Chance, ohne Bewährtes aufzugeben. Wir fordern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur

Einbringung von Vorschlägen und Ideen auf. Bei allen Überlegungen und Entscheidungen berücksichtigen wir immer das ganze Seminar.

XI. Bedeutung der Personalentwicklung

Als Führungskräfte fordern wir Leistung und fördern die Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine kontinuierliche und konsequente Personalentwicklung.

Zu unserer Aufgabe als Führungskräfte gehört es, die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen sowie die Ressourcen und Potentiale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, indem wir ihre weitere fachliche und fachübergreifende Qualifikation unterstützen und sie auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten hinweisen. Wir motivieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Übertragung herausfordernder Aufgaben und ermöglichen es ihnen, an diesen zu wachsen und sich weiter zu entwickeln.

Als Führungskräfte sind wir auch bemüht, unsere eigenen Kompetenzen und Führungsfähigkeiten stetig zu erweitern. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Seminars tragen die Verantwortung für ihre persönliche Weiterentwicklung.

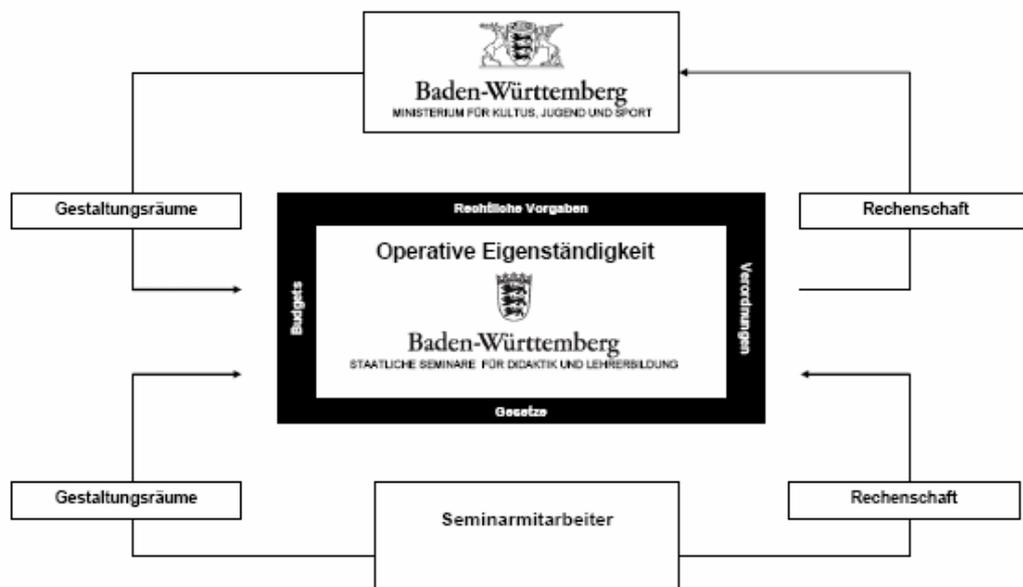
Zur Unterstützung der Personalentwicklungsmaßnahmen werden regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Führung im Kontext der Reformen in Landesverwaltung und Bildungsbereich

1. Mehr Qualität durch Dezentralisierung

Alle Institutionen im Bildungsbereich haben in den vergangenen Jahren größere Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche erhalten. Bildungspolitik und Kultusverwaltung gehen dabei von der Prämisse aus, dass sich eine größere Selbstständigkeit durch die unmittelbare Verantwortlichkeit positiv auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Wo Menschen substantiell Einfluss nehmen können auf die Inhalte ihrer Arbeit, auf ihre Arbeitsweise und die Arbeitsorganisation ihrer Einrichtung, steigen für gewöhnlich Motivation, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft. Die Freiheiten, welche den Bildungseinrichtungen in den vergangenen Jahren eingeräumt wurden, bringen ein höheres Maß an Verantwortung und eine größere Rechenschaftslegung dieser Einrichtungen mit sich.

Auch im Bereich der Lehrerbildung ist die Bildungspolitik des Landes bestrebt, die Verantwortungs- und Gestaltungsspielräume der einzelnen Seminare zu erweitern. Operative Eigenständigkeit in der Balance zwischen Freiheit und Verantwortung ist die Voraussetzung dafür, dass die Seminare ihren Auftrag optimal erfüllen können.



2. Merkmale des neuen Steuerungsmodells

Das neue Steuerungsmodell im Bereich der Landesverwaltung und Bildungspolitik bedeutet für die Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung:

- *Systembezogener Ansatz*
Die Kultusverwaltung geht von einem Gesamtsystem "Bildung" aus, für welches die Seminare genau umrissene Aufgaben zu erfüllen haben.
- *Prinzip der Subsidiarität*
In erster Linie trägt jedes Seminar die Erstverantwortung für die Qualität seiner Arbeit. Größere Eigenständigkeit und Gestaltungsspielräume im Rahmen gesetzlicher Vorgaben sowie eine veränderte Form der Rechenschaftslegung sind dabei wesentliche Gelingensfaktoren.
- *Konzentration auf Rahmenvorgaben*
Detaillierte Regelungen werden weitgehend durch Rahmenvorgaben des Kultusministeriums ersetzt. Damit eröffnen sich dem einzelnen Seminar größere Gestaltungsspielräume. Die Zuweisung von Budgetstunden und die Möglichkeit, innerhalb der Ausbildung, etwa im Bereich der Ergänzenden Veranstaltungen, Profilbereiche auszuweisen, sind Beispiele für diese Neuorientierung.
- *Ergebnissteuerung*
Das Prinzip der Steuerung der Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung durch differenzierte Vorgaben wurde abgelöst durch die stärkere Orientierung an den Ergebnissen und Leistungen (von der Inputsteuerung zur Outputsteuerung). Eine systematische, differenzierte Qualitätssicherung auf der Basis von Evaluation und Zielvereinbarungen mit den einzelnen Seminaren ist eine der Kernaufgaben des Kultusministeriums im Bereich der Lehrerbildung. Kultusministerium, Landesinstitut und Seminarleitung werten zukünftig gemeinsam die Evaluationsberichte aus. Daraus leiten sich Entwicklungsschritte ab, die es zu priorisieren gilt.
- *Zielvereinbarungen zwischen Seminar und Kultusministerium*
Zielvereinbarungen rücken ins Zentrum des neuen Steuerungsmodells. Diese führen zu konkreten Maßnahmen, die sich in der Arbeit des Seminars niederschlagen. Zielvereinbarungen dienen auch als Maßstab für die Beurteilung von erzielten Resultaten. Im Mittelpunkt steht die nachhaltige Wirk-

samkeit von Ausbildung in Lehrveranstaltungen und bei der Unterrichtsberatung sowie die Aufgabe der Seminare, für einen kompetenten Lehrernachwuchs zu sorgen.

3. Seminare im Prozess einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung

Unabhängig von der beschriebenen Außensteuerung und Fremdevaluation bedeutet operative Eigenständigkeit der Seminare verstärkt effiziente Selbststeuerung, größere Selbstverantwortung mit Blick auf kontinuierliche Qualitätsverbesserungen. Das einzelne Seminar wird dabei als System verstanden, das sich über einen zirkulären Prozess kontinuierlich weiterentwickelt.

Der zu leistende Qualitätsentwicklungsprozess umfasst an den Seminaren insbesondere folgende Aspekte:

- die stetige Reflexion der Ausbildungsleistung durch die Lehrbeauftragten - nicht zuletzt auf der Grundlage empirischer Daten und den Ergebnissen von Evaluationsprozessen,
- neben der Optimierung der Veranstaltungen und der Unterrichtsberatung jedes Lehrbeauftragten die Kooperation und Absprachen auf Fach-, Bereichs- und Seminarebene,
- die gemeinsame Entwicklung von Vorstellungen über gute und gelungene Lehrerbildung,
- das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einem Gesamtsystem "Seminar" und einem Gesamtsystem "Bildung" sowie der Verpflichtung gegenüber diesen Systemen und der Gesellschaft.

Zentrale Instrumente für die Seminarentwicklung sind Seminarleitbild, Seminarprogramm sowie Feedback und Selbstevaluation.

Eine Weiterentwicklung der Seminare bedarf der systematischen und kontinuierlichen Überprüfung der Ergebnisse und Wirkungen der eigenen Praxis. Im Rahmen der Seminarentwicklung und des internen Qualitätsmanagements erhalten deshalb folgende Aspekte besondere Bedeutung:

- *Verständigung über Leitbild und Seminarprogramm*

Die Erarbeitung eines Leitbilds und Seminarprogramms ist für die Orientierung und Verständigung eines Seminarkollegiums unerlässlich. Ihre Gestaltung und Realisierung ist zugleich eine herausragende Steuerungsaufgabe der Leitungsebene und definiert ein gemeinsames Grundverständnis für die Aufgaben und Arbeitsweisen des Seminars.

Darüber hinaus müssen sich die einzelnen Lehrbeauftragten über Ausbildungsinhalte und die Begleitung der Realschullehreranwärterinnen und Realschullehreranwärter im Vorbereitungsdienst verständigen und absprechen. Ziel muss es sein, einen Konsens zu erreichen, der die Balance hält zwischen konzeptioneller Einheit einerseits und wünschenswerter Vielfalt andererseits. Bei den verbindlichen Absprachen über Inhalte, Standards und Leistungen geht es beispielsweise um

- Verständigung über Lerninhalte und Entwicklung von Curricula auf der Basis vorgegebener Ausbildungsstandards,
- horizontale Kohärenz der Lerninhalte,
- Erprobung fachdidaktischer Konzepte,
- Methoden der Erwachsenenbildung,
- Kriterienorientierte Bewertung und Beurteilung von Unterricht,
- Verständigung über Wege, wie die Lehrerpersönlichkeit der angehenden Lehrerinnen und Lehrer weiter- und fortentwickelt werden kann (Beratungs- und Ausbildungsgespräche).

- *Evaluation*

Die Ergebnisse von Seminarentwicklungsprozessen müssen bezüglich ihrer Wirksamkeit einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Das Potenzial einer Evaluation erschließt sich erst durch die Fähigkeit zur unvoreingenommenen und selbstkritischen Auseinandersetzung mit den empirisch gestützten Ergebnissen der Stärken- und Schwächenanalyse. Sie ist die Basis und Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Seminars. Auch Leistungsvergleiche mit anderen Seminaren können in diesem Zusammenhang nützliche Hinweise geben. Ergänzt wird diese Selbstevaluation durch eine qualifizierte Fremdevaluation.

Aufgabe der Leitungsebene ist es, den fortlaufenden Prozess einer kontinuierlichen Selbstvergewisserung und Weiterentwicklung sowie die dazu erforderlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu sichern.

- *Personalentwicklung*

Eine zielgerichtete Personalauswahl, bei der Seminarleitung und Bereichsleitungen beteiligt sind, basiert auf einer sorgfältigen Analyse der Personalsituation und des pädagogischen und/oder fachlichen Ergänzungsbedarfs einerseits sowie der präzisen Formulierung des Anforderungsprofils andererseits. Die Chance der Auswahl geht einher mit der Verantwortung für die Richtigkeit der Auswahl.

Personalentwicklung ist allerdings weitaus mehr als Personalgewinnung und Personalauswahl. Eine zielgerichtete und planvolle Seminarentwicklung braucht ebenso eine zielgerichtete und planvolle Weiterentwicklung des bestehenden Seminarkollegiums. Für die Seminarleitung und die Bereichsleitungen bedeutet dies, sich auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen systematisch der Potenzialanalyse und der Entwicklung der einzelnen Seminarlehrkräfte zu widmen sowie darüber hinaus den Fortbildungsbedarf in einem fortlaufenden internen Fortbildungskonzept zu sichern.

Eine gezielte Mitarbeiterführung ist ohne Entwicklung und Sicherung einer glaubwürdigen Feedbackkultur undenkbar. Es obliegt der Verantwortung der Seminarleitung und der Bereichsleitungen, sich in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, bei Besuchen in Lehrveranstaltungen oder durch Teilnahme an Unterrichtsberatungen ein Bild über Stärken und Schwächen der einzelnen Lehrkräfte zu machen und ihnen durch ein offenes Feedback Bestätigung oder Anregungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsleistung zu geben.

- *Budgetierung*

Die Budgetierung ist ein wesentliches Instrument der Seminargestaltung. Das Seminar verfügt damit über die materiellen Voraussetzungen und die nötige Flexibilität zur Realisierung seiner pädagogischen Vorstellungen etwa in Form des Seminarbudgets. Der Seminarleitung fällt die Aufgabe der Haushaltsführung sowie der Sicherung interner Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Verteilung und Verwendung der Ressourcen zu.

- *Kooperation*

Kooperationsentwicklung und Pflege von Teamstrukturen setzen einen dialogfähigen, transparenten und partizipativen Führungsstil der Seminarleitung und Bereichsleitungen voraus. Die dargestellten Aufgaben, ein eigenes Se-

minarprofil zu entwickeln, Seminarprogramme zu erarbeiten, Fortbildung systematisch zu planen und die Ausbildungsstandards auf die Gegebenheiten am Seminar hin zu übersetzen und insgesamt umzusetzen, stellen besondere Ansprüche an die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der einzelnen Seminarlehrkräfte. Eine erweiterte Gestaltungsfreiheit einerseits verpflichtet die einzelne Seminarlehrkraft andererseits auf vereinbarte Konzepte und Vorgehensweisen innerhalb des Seminars.

4. Führungsrolle der Seminarleitung und der Bereichsleitungen

Die Aufgaben und Anforderungen an die Seminare und damit an die Seminarleitungen und Bereichsleitungen stecken den Rahmen für ein neu akzentuiertes Handlungs- und Kompetenzprofil der Leitungsebene ab. Die Leitungsebene wird künftig noch deutlicher als bisher strategische Entscheidungen zur programmatischen Orientierung des Seminars treffen müssen. Alle Planungen und Entwicklungsvorhaben haben sich daran auszurichten.

Im Kontext der in ihrer Eigenverantwortung gestärkten Seminare werden an Seminarleitung und Bereichsleitungen größere und erweiterte Führungsaufgaben gestellt. Diese sind ebenso wie Zuständigkeiten und Rollenverständnis zu definieren und zu präzisieren. Die Kompetenz und Professionalität der Leitungsebene hat zentrale Bedeutung für die Qualität der Arbeit am Seminar. Wirksame Leitung heißt Konzentration auf Führungsaufgaben; im Mittelpunkt steht dabei die Sicherung der Ausbildungsqualität.

Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg

Präambel

Die Verwaltung des Landes Baden-Württemberg steht im Dienst der Bürgerinnen und Bürger. Sie versteht sich als ein dem Gemeinwohl verpflichteter Dienstleister. Sie ist ein leistungsfähiger Partner bei der Bewältigung der Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben. Die Landesverwaltung stellt sich kreativ, engagiert und zielorientiert den vielfältigen und komplexen Anforderungen. Sie trägt durch die Qualität ihrer Leistungen zur Steigerung der Attraktivität des Landes bei.

Die der Landesverwaltung gestellten Aufgaben sind nur durch die gemeinsame Leistung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewältigen. Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet daher die Grundlage der Beziehungen sowohl zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch zwischen den einzelnen Behörden.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, den von dem Leitbild beschriebenen Handlungsrahmen auszufüllen und durch beispielgebendes Verhalten zu verwirklichen.

„Verwaltung als Dienstleister“.

Die Landesverwaltung versteht sich als ein dem Gemeinwohl verpflichteter moderner Dienstleister. Sie erbringt im Interesse des Gemeinwohls durch ihr ordnendes, leistungsgewährendes und planendes Handeln, insbesondere durch den Ausgleich unterschiedlicher Interessen sowie durch Maßnahmen der Daseins- und Zukunftsvorsorge vielfältige Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaft, die Verbände, andere öffentliche Verwaltungen und die Politik.

Partner sein.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung handeln im Rahmen ihrer Aufgaben partnerschaftlich und bürgernah. Sie schaffen durch Information, Beratung, Anhörung, Einsatz moderner Kommunikationstechnik sowie durch kooperative Führung und Zusammenarbeit die Voraussetzungen für erfolgreiche Partnerschaft.

Selbstbeschränkung üben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung tragen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben dem Gedanken der Subsidiarität staatlichen Handelns und dem Ziel der freiheitlichen Selbstgestaltung der Gesellschaft Rechnung. Sie fördern die Selbsthilfe und

die Eigenverantwortung. Sie beschränken ihr Handeln und ihre Regelungen auf das notwendige Maß.

Akzeptanz suchen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung werben im Dialog um Verständnis und Akzeptanz für ihre Entscheidungen. Sie informieren über alle wesentlichen Verfahrensinhalte und gestalten die Verfahren transparent. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an Recht und Gesetz gebunden. Bei ihrem Verwaltungshandeln schöpfen sie die rechtlichen Gestaltungsspielräume aus, zeigen aber auch die durch das Recht gesetzten Grenzen und die erwarteten Mitwirkungen auf. Sie überzeugen durch sachgerechte Entscheidungen.

Qualität erbringen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung haben einen hohen Anspruch an die Qualität ihrer Leistungen. Sie unterziehen daher ihre Arbeit ständigen Qualitätskontrollen. Sie greifen Verbesserungsvorschläge auf und setzen sich für deren Umsetzung ein. Im Verwaltungsvollzug berücksichtigen sie neben der Rechtmäßigkeit auch die Wirtschaftlichkeit, den Zeitfaktor und die berechtigten Belange der Empfänger staatlicher Dienstleistungen.

„Kooperativ führen und vertrauensvoll zusammenarbeiten“.

Die Landesverwaltung bekennt sich zum kooperativen Führungsstil. Sie beteiligt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Entscheidungsfindungen und fördert deren berufliche Entwicklung sowie die Entfaltung im Berufsleben. Sie erwartet von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlichen Einsatz, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sowie zielgerichtetes und wirtschaftliches Handeln, um damit die Leistungskraft des Landes zu verbessern.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten kollegial und vertrauensvoll zusammen. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung tragen zum gemeinsamen Erfolg bei.

Aufgaben und Verantwortung delegieren.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten eigenverantwortlich in ihren Aufgabenbereichen. Sie entscheiden selbständig und füllen die ihnen übertragene Verantwortung mit persönlichem Engagement aus. Sie wirken an der Rationalisierung von Abläufen mit und tragen somit zur Schaffung von Freiräumen bei.

Die Führungskräfte fördern die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen berücksichtigen sie deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Sie greifen in deren Verantwortungsbereich

nur ein, wenn die Erledigung gefährdet ist oder das Einschreiten sich aus übergeordneten Gründen als notwendig erweist und erläutern dies. Sachgerechte Handlungen und Entscheidungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten sie auch unabhängig von ihren eigenen Vorstellungen

Ziele gemeinsam festlegen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten auf der Grundlage von vereinbarten Zielen. Die Führungskräfte erläutern ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitszielen und den übergeordneten Zielen. Sie wecken damit das notwendige Verständnis für die Aufgaben und die Ziele. Sie achten darauf, dass die Ziele und die zu beachtenden Bedingungen eindeutig und verständlich formuliert sind und den Anforderungen und Möglichkeiten des Arbeitsplatzes entsprechen. Sie stellen fest, ob und wie die Arbeitsziele erreicht worden sind. Gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter vergleichen sie die Ergebnisse mit den gesetzten Zielen, ermitteln die Ursachen bei Abweichungen und sorgen für Abhilfe. Erbrachte Leistungen erkennen sie an.

Informationen austauschen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung informieren sich und unterrichten andere. Sie wissen, dass die Qualität der Arbeit wesentlich von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen abhängt. Sie sorgen insbesondere dafür, dass zu beteiligende Behörden, Bürger, Verbände u.a. Einrichtungen rechtzeitig und angemessen unterrichtet werden.

Die Führungskräfte sorgen für eine sachgerechte Steuerung des Informationsflusses. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Zusammenhänge, die über deren Aufgabengebiet hinausreichen. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Auswirkungen der von ihnen zu erledigenden und erledigten Aufgaben.

Mitarbeiter fördern.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung sollen entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten gefördert werden. Sie werden hierzu auch selbst initiativ.

Die Führungskräfte setzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend deren Leistungsvermögen ein. Sie wissen, dass ihr richtiger Einsatz eine wesentliche Voraussetzung für eine wirksame, qualitätsvolle und rationelle Aufgabenerledigung ist. Sie fördern deren berufliche Entwicklung durch ein Heranführen an qualifiziertere Aufgaben sowie durch gezielte Fördermaßnahmen. Führungskräfte fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über ihren eigenen Bereich hinaus.

Kollegial zusammenarbeiten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten kollegial und vertrauensvoll zusammen. Sie anerkennen auch die Aufgaben und Ziele anderer Organisationseinheiten und unterstützen diese. Sie tragen zu einem guten Betriebsklima bei.

Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung, verstärkt während der Einarbeitungszeit. Sie sind auch bereit, sich beruflicher und persönlicher Probleme mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen ihnen in vertrauensvoller Aussprache anzunehmen.

„Den Dienstbetrieb gestalten“.

Es ist eine Daueraufgabe der Landesverwaltung, die Organisation und den Dienstbetrieb zu verbessern sowie veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen.

Organisation optimieren.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken an der Anpassung von Arbeitsabläufen an veränderte Anforderungen und der Fortentwicklung der Organisationen mit. Es ist die Aufgabe jeder Behörde, den Dienstbetrieb zu regeln und Leitlinien und sonstige allgemeine Vorschriften umzusetzen. Die Behörde schöpft bei der Regelung des Betriebs alle ihr zur Verfügung stehenden Mittel aus, um einen straffen, zweckmäßigen und kostengünstigen Ablauf zu ermöglichen. Sie berücksichtigt die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Formen flexibler Arbeitsgestaltung und nutzt moderne Arbeitsmethoden.

Zweckmäßig und wirtschaftlich handeln.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung handeln wirtschaftlich. Dazu gehört, dass sie kostenerhebliche Faktoren ihrer Arbeit erkennen. Sie analysieren ihren Arbeitsaufwand und erledigen ihre Aufgaben zeit- und kostensparend. Dabei schöpfen sie die Möglichkeiten moderner Kommunikationsmittel aus und pflegen eine enge Zusammenarbeit mit anderen Behörden des Landes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern kontinuierlich das Kosten-Leistungs-Verhältnis.

Arbeitsplatz menschengerecht gestalten.

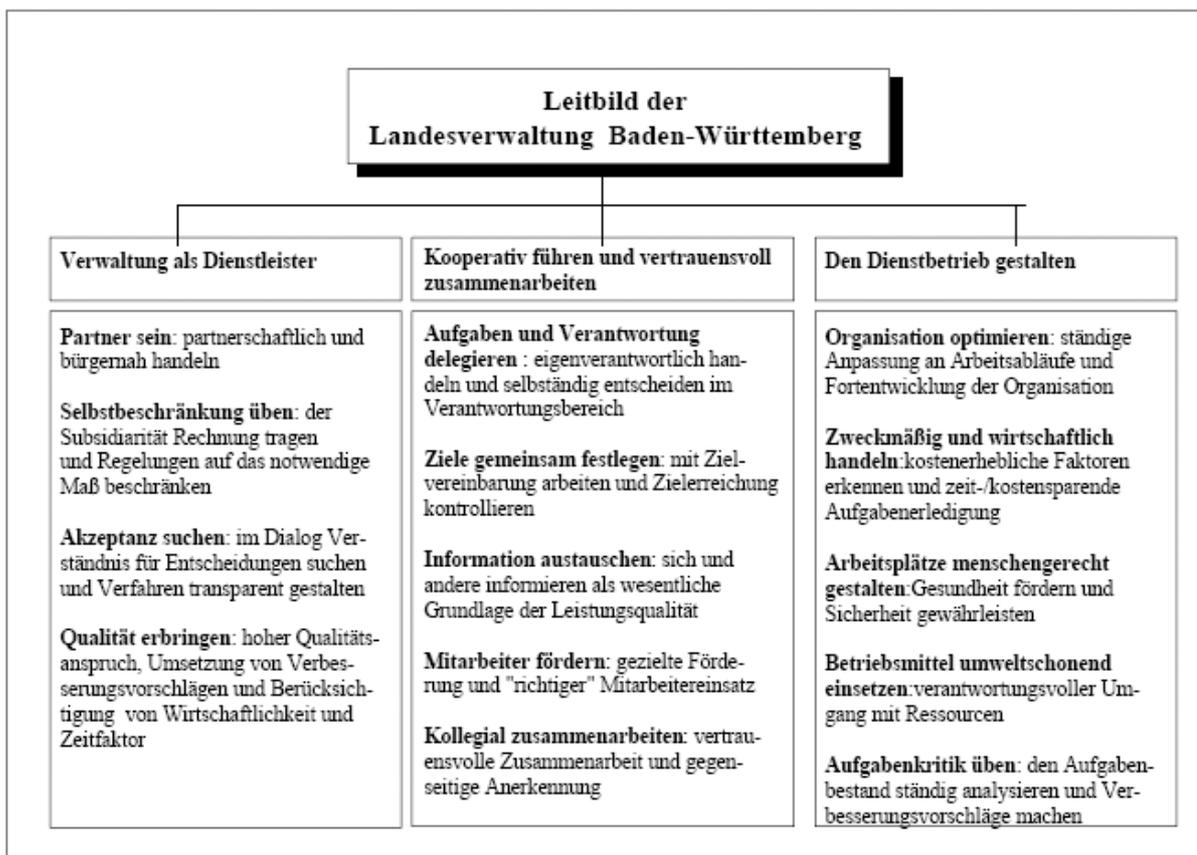
Die Landesverwaltung schützt und fördert die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit und gewährleistet ihre Sicherheit am Arbeitsplatz. Dabei sind ihr eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und eine gesundheitskonforme Organisationsform ein wichtiges Anliegen.

Betriebsmittel umweltschonend einsetzen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung setzen sich in ihrem Arbeitsumfeld für eine Verbesserung des Umweltschutzes und eine Vertiefung des Umweltbewusstseins ein. Sie sorgen im Dienstbetrieb für einen verantwortungsvollen Umgang mit allen natürlichen Ressourcen.

Aufgabenkritik üben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung stellen sicher, dass die Ressourcen wirksam eingesetzt und die Aufgaben optimal erfüllt werden. Dazu verfolgen sie den Aufgabenbestand und analysieren die gegenwärtige und die zu erwartende Aufgabenentwicklung. Sie melden das Veränderungspotential an die dafür zuständigen Stellen und machen Verbesserungsvorschläge. Insbesondere Routineaufgaben, gewohnte Verfahrensabläufe und die Regelungsdichte überprüfen sie kritisch.



Bekanntmachung des Innenministeriums über die Dienstordnung für die Landesverwaltung Baden-Württemberg

Vom 20. Februar 1998 - Az.: 1-0200.0/12 - (GABl. S. 248)

zuletzt geändert am 23. Dezember 2004 (GABl. Nr. 3, S. 194)

Leitlinie Führung und Personalwirtschaft

1. Führung

Die Behörden der Landesverwaltung wurden durch die Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit vom 30. Oktober 1979 auf den Grundgedanken des kooperativen Führungsstils verpflichtet. Um dies zu gewährleisten, halten sich die Führungskräfte an den folgenden Kernbestand von Regeln.

1. Einführung und Einarbeitung

Es ist Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass neue - insbesondere neu in die Landesverwaltung eintretende - Beschäftigte eingeführt und eingearbeitet werden.

2. Aufgaben, Delegation

(1) Den Beschäftigten ist grundsätzlich ein klar abgegrenzter Aufgabenbereich mit den erforderlichen Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen zu übertragen; dabei sind insbesondere ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu berücksichtigen.

(2) Weisungen für den Einzelfall sind auf das sachlich Notwendige zu beschränken. Haben Beschäftigte eine Arbeit nach Weisung erledigt, können sie ihre abweichende Auffassung in den Akten festhalten. Weitergehende, z. B. beamtenrechtliche Pflichten (Remonstration) bleiben unberührt.

...

4. Information

(1) Vorgesetzte sorgen dafür, dass allen Beschäftigten die Informationen gegeben werden, die sie benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Dazu gehören auch Informationen über Zusammenhänge und allgemeine Umstände der Tätigkeit der Behörde, damit die Beschäftigten ihre eigenen Tätigkeiten in die Arbeit ihrer Behörde einordnen können. Die Beschäftigten haben das Recht und die Pflicht, sich in ihrem Aufgabenbereich die notwendigen Informationen zu beschaffen, vor allem, um die ihnen vorgegebenen Ziele zu erreichen.

(2) Die Beschäftigten informieren ihre Vorgesetzten über Angelegenheiten von wesentlicher Bedeutung.

(3) Mitarbeiterbesprechungen sollen regelmäßig durchgeführt werden.

5. Mitarbeitergespräch

(1) Zwischen Vorgesetzten aller Führungsebenen und den ihnen unmittelbar zugeordneten Beschäftigten sollen regelmäßig Gespräche stattfinden, die je nach Bedarf folgende Elemente enthalten:

- beraten, z.B. zu Arbeitsstil, -methoden oder -zufriedenheit und zu Fragen der Zusammenarbeit. Dieser Teil des Gesprächs setzt Offenheit und persönliches Vertrauen zwischen den Beteiligten voraus;

- Ziele vereinbaren, z.B. fachliche Ziele oder Verhaltensziele, Handlungsgrundsätze und -rahmen. Beim nächsten Gespräch ist zu erörtern, in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden;

- Hinweise geben für die berufliche Entwicklung, z.B. über den Qualifizierungsbedarf durch Fortbildungsmaßnahmen des Dienstherrn und Eigenleistungen, der erforderlich ist, um die übertragene Aufgabe zu erfüllen. Die Vorgesetzten legen offen, wie sie die Möglichkeiten weiterer beruflicher Entwicklung einschätzen. Sie unterstützen die Beschäftigten bei dieser Entwicklung auch dann, wenn damit ein Wechsel in eine andere Organisationseinheit verbunden sein sollte.

(2) Bei den Gesprächen sind die Kompetenzen von Fach- und Dienstvorgesetzten zu beachten.

...

7. Kontrolle

Vorgesetzte sind verpflichtet, Art und Umfang der Aufgabenerledigung der Beschäftigten zu beobachten. Umfang und eingesetzte Mittel sind situationsbezogen festzulegen. Die Auswertung muss auf den im voraus festgelegten und bekannten Arbeitszielen und Maßstäben aufbauen. Die Personalvertretung und die Frauenvertreterin sind - falls erforderlich zu beteiligen. Kontrollen sollen Leistung und Motivation der Beschäftigten nicht einengen.