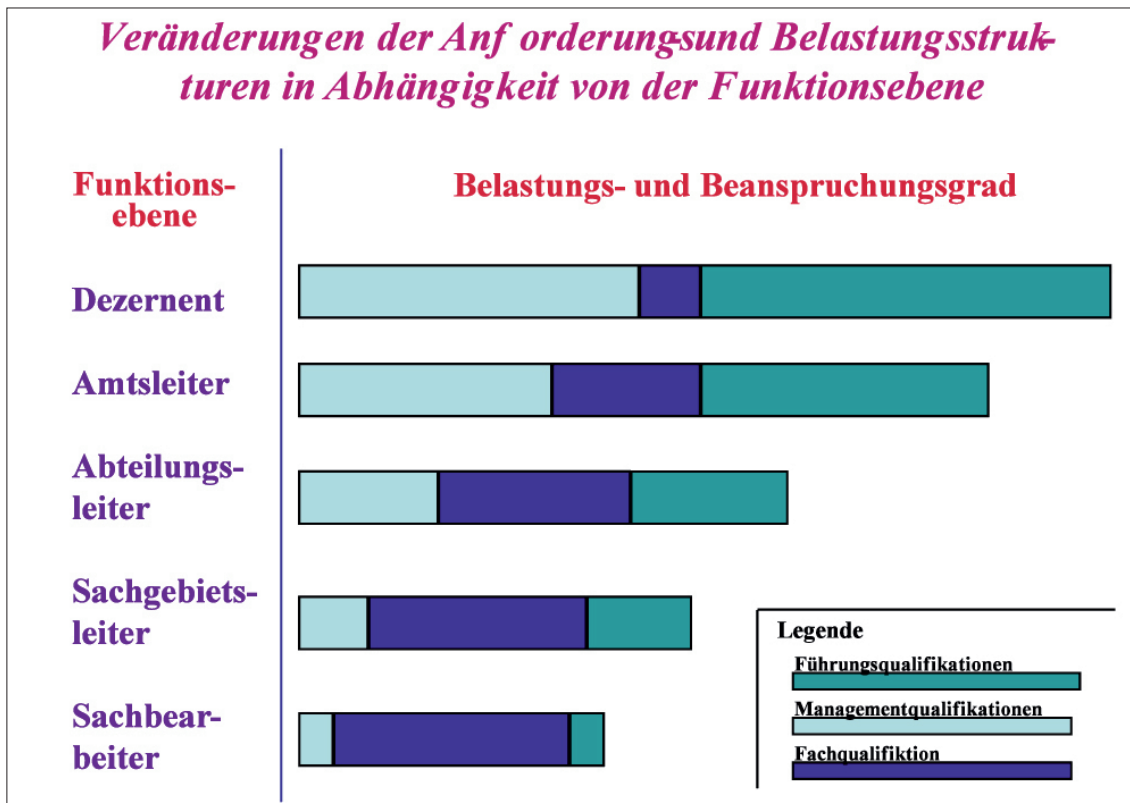


Übung 2 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 10/2011

Übung 2: Herr Fürstenberg fühlt sich in seinem Team als Einsatzreserve. Sei oberstes Ziel ist, dass der „Laden“ läuft. Dabei kommt es zu Zugzwängen, die seinem Rollenverständnis als Teamleitung zuwiderlaufen. Was würden Sie an seiner Stelle anders machen?

Lösungshinweis: Aufgabe einer Führungskraft ist es, auf qualitative, quantitative und Verhaltensstandards einzuwirken. Der „Laden“ muss laufen. Dabei kommt es häufig zu Zielkonflikten. Die Führung muss sich auf einem ganz schmalen Grad zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bewegen. Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton hilft diesen Sachverhalt zu konkretisieren.



Betrachtet man diese Führungssituation, dann gibt eine Reihe von Stolpersteinen:

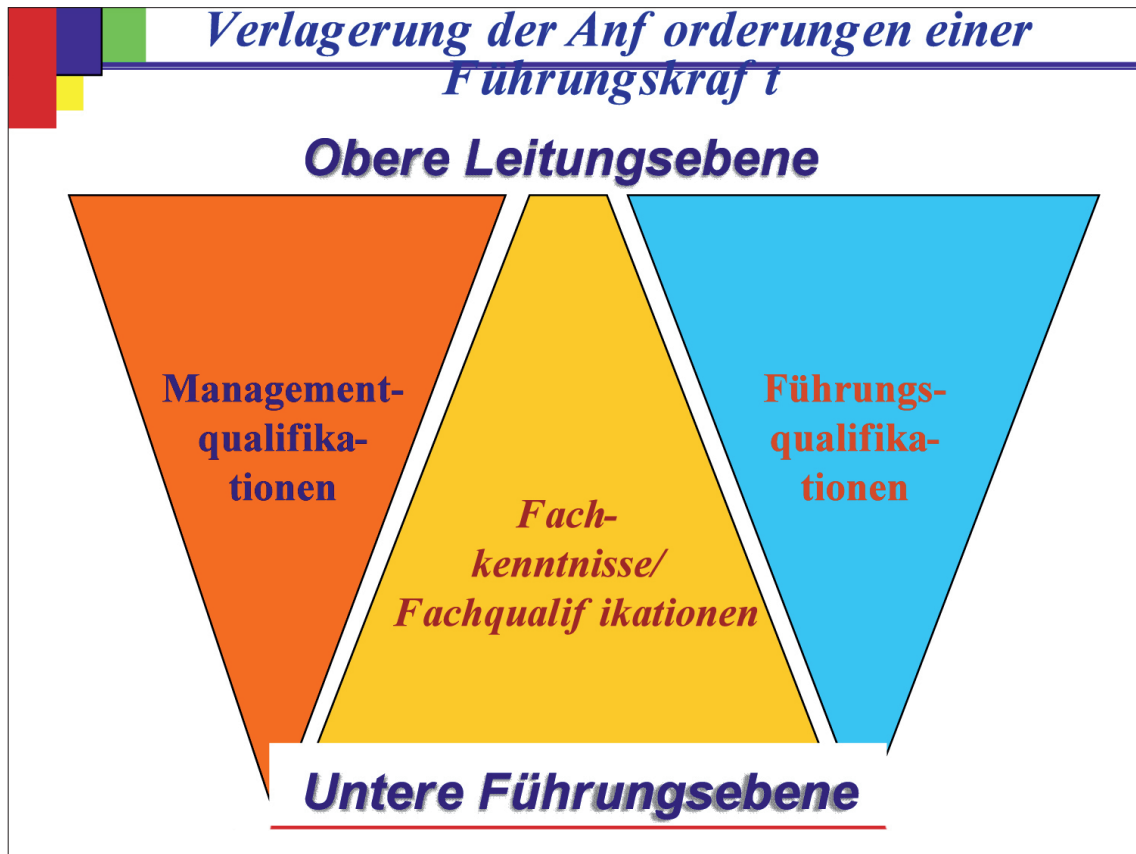
These 1. Die Teamleitung muss nicht der kompetentere Sachbearbeiter sein.

Grundsätzlich ist diese Einstellung richtig. Sie muss allerdings aus horizontaler und vertikaler Sicht differenziert werden:

a. Vertikale Sicht: Im unteren Bereich der Führungs- Hierarchie ist eine Führungskraft noch stark in die Sachbearbeitung eingebunden. Bei schwierigen Aufgaben erwarten die Teammitglieder eine sachkundige Beratung. Mitunter gilt das auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit steigender vertikaler Führungsebene verliert sich diese Zwangsläufigkeit. Der Fachbereichsleiter mit den Bereichen Gesundheit, Soziales und Kultur kann nicht die bessere Bereichsleiter sein. Führung setzt Impulse, koordiniert, plant, initiiert Innovationen und achtet auf die Zukunftsfähigkeit und Weiterentwicklung der Organisation.

Die drei Kompetenzdreiecke auf der folgenden Seite verdeutlichen diesen Trend:

Fortsetzung Seite 2



b. Horizontale Sicht: Zu unterscheiden sind Sachgebiete mit vielen gleichartigen Arbeitsplätzen und Sachgebiete mit Unikaten bzw. Spezialisten. Bei Organisationseinheiten mit vielen vergleichbaren Arbeitsplätzen wird von der Führung mehr Fachliche Kompetenz zu erwarten sein, als in Einheiten mit vielen Unikats- Arbeitsplätzen.

These 2: Führungskräfte müssen mehr Delegieren und auf den Reifegrad der Teammitglieder einwirken.

Je höher die Position einer Führungskraft in der Hierarchie ist, desto mehr sollte sie die Einzelfalllösung meiden. Führungskräfte müssen die Richtung weisen und dürfen sich nicht im Einzelfall verlieren. Sie müssen die Übersicht wahren und dazu gehört auch das Vermeiden einer zu großen Nähe zum Operativen. „Übersicht halten“ bedeutet auch, sich kreative Freiräume zu schaffen und zu erhalten. Wer als „Feuerwehr“ ständig Löscher stopft, verliert meist sehr schnell in dieser Hektik die Übersicht. Mitunter ist es für Führungskräfte leichter, eine Aufgabe selbst zu erledigen, anstatt Mitarbeiter „umständlich“ in die Aufgabe einzuweisen. Die Devise „Dann mache ich es doch schneller selbst!“ ist ein häufiger Stolperstein der Führung. Stattdessen steht die Devise: „Als Führungskraft muss ich mich überflüssig machen!“ Die Organisation muss auch ohne mich als Führungskraft laufen! Damit setzt die Führung auf den Reifegrad der Teammitglieder! Sie schafft Sicherheit und Orientierung und verhindert, dass übertragene Aufgaben auf die Führung zurückdelegiert werden.

These 3: Führungskräfte müssen alle Arbeitsplätze des Teams im Auge haben und dürfen nicht nur ihre „Liebsthemen“ besetzen.

Häufig diktiert die Aktualität einer Aufgabe den Einsatz einer Führungskraft. Dabei werden leicht andere wichtige Aufgaben vernachlässigt. Mitunter konzentriert sich eine Führungskraft mit ihrer Zeit und Energie zu sehr auf Problembereiche bzw. Problemmitarbeiter und übersieht dabei, was ansonsten noch wichtig und dringlich zu tun wäre.