

5 Grundsätze der Mitarbeiterführung

Auf dem Weg von der Arbeits- hin zur Freizeitgesellschaft gewinnen neue Werthaltungen und Normen in unserer Gesellschaft an Bedeutung. Dieser Wertewandel geht einher mit tiefgreifenden technologischen Umwälzungen, die in immer kürzeren Halbwertzeiten greifen. Sie erzwingen neue Tugenden und eine geänderte Handlungskompetenz. Denn die hochkomplizierten Technologien führen ebenfalls zu anspruchsvollen Dienstleistungen, aber auch zu aufgeklärten und selbstbewußten „Kunden“. Diese Entwicklung läßt sich in allen Bereichen unserer Gesellschaft ausmachen. Im Gesundheitsbereich sind die informierten Kunden (Patienten) ebenso wie in der Anwaltskanzlei anzutreffen: Mehr als je zuvor ist neben der Fachautorität vor allem auch die soziale Kompetenz gefordert. Der Patient läßt sich nicht mehr in dem gewohnten Maße etwa von einem weißen Kittel und dem rituellen Gebärde der Berufsgruppen beeinflussen. Er hinterfragt den Rat des Arztes, findet Ungenauigkeiten, ist (halb-) informiert und sucht individuelle Antworten auf seine Probleme.

Dies gilt gleichermaßen auch für die Verwaltung. Dies hat tiefgreifende Auswirkungen im Innen- wie im Außenverhältnis einer Verwaltung. So hinterfragt beispielsweise der Bürger heute mehr denn je Sinn und Zweck von Verwaltungsentscheidungen. Keinesfalls folgt er den Beschlüssen und Anordnungen in ergebener Hoheitsgläubigkeit.

Im Binnenverhältnis sind die Änderungsprozesse nicht weniger komplex. Die Berufsausbildung und damit der Beruf hat viel von seiner Beständigkeit verloren. Der permanente Anpassungsdruck, unter dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, erfordert ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft, Kreativität und Flexibilität. Ein organisiertes lebenslanges Lernen entscheidet nunmehr über Erfolg oder Mißerfolg. Auch führen die immer anspruchsvolleren Dienstleistungen und „intelligenteren“ Produkte zu besonders qualifiziertem Personal auf einem hohen Ausbildungsniveau. Mehr und mehr werden einfache und einfachste Routinearbeiten mechanisiert und automatisiert. Damit einher geht ein Abbau an Stellen in den unteren Funktionsbereichen (vgl. etwa den einfachen Dienst) zugunsten der höheren Funktionsebenen. Damit verlagern sich auch die Bedürfnisse der Belegschaft. Die gewandelten Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung gehen weit über das Angebot und die einengenden Regelungen der klassischen Organisationsformen wie sie in den Ein- und Mehrlinienorganisationen zum Ausdruck kommen hinaus. Die Entwicklung erzwingt neue Formen der Team- und Führungsorganisation, einen größeren individuellen Gestaltungsrahmen und mehr Verantwortung.

Bei alledem ist sicherlich auch eine Differenzierung geboten: „Manche Menschen verrichten gern einfache Arbeiten, bei denen die Gedanken spazieren gehen könne.

Aber immer mehr Menschen wollen interessantere, inhaltsreichere Arbeit. Sie sind bereit, sich für anspruchsvollere Tätigkeiten mehr anzustrengen. Einfach zu tun, was befohlen wird, gilt nur noch wenigen als eine schätzenswerte Tugend. An Bedeutung gewinnen: Eigeninitiative, Selbständigkeit, Eigenverantwortung, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Denken, Planen und Handeln über den unmittelbaren Arbeitsbereich hinaus. Dazu bekennen sich immer mehr Mitarbeiter und immer mehr Unternehmen.¹⁾

Dieser Trend wird auch in Untersuchungen, die im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien stehen, immer wieder deutlich: Es sind nicht in erster Linie technisch-fachliche Schwierigkeiten, die der Einführung neuer Technologien, Neuerungen im Arbeitsablauf oder organisatorischen Umstrukturierungen entgegenstehen, sondern vor allem kommunikative und sozialpsychologische Probleme. Immer wieder klagen Betroffene in diesem Kontext über die fehlende soziale Kompetenz der Vorgesetzten und/ oder der übergeordneten Instanzen.

Als Innovationsblocker nennt eine Studie, die eine Untersuchung im Metallbereich zugrundeliegt, folgende Aspekte:²⁾

- *die autoritäre Tradition des Unternehmens*
- *das autoritäre Führungsverhalten*
- *die fehlende Motivation*
- *die mangelnde Fähigkeit, die Nebenwirkungen von Entscheidungen vor auszusehen*
- *die Ablehnung von technischen Neuerungen, die sich auch aus den hohen, enttäuschten Erwartungen erklärt*
- *mangelnde Teamfähigkeit*
- *Ressortegoismus*
- *Angst vor Machtverlust.*

1) Göbel, U., Schlawke, W.(Hrsg.), Die Zukunftsformel - Technik-Qualifikation-Kreativität, Köln 1987, S.37.

2) Ebenda, S. 33.

5.1 Wandel der Leit- und Menschenbilder in der Führung

Die Leit- und Menschenbilder, von denen heute das Verwaltungshandeln geprägt wird, unterliegen - wie bereits aufgezeigt wurde - einem Wandel. Komplexe Informations- und Kommunikationstechnologien, der Ruf nach immer qualifizierteren Dienstleistungsprodukten und das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten haben auf der Führungs- und Leitungsebene zu höheren Anforderungen an das Management in Wirtschaft und Verwaltung geführt. Im Gefolge dieses Wandels hat sich auch eine neue „Arbeitsmoral“ konturiert. Diese Entwicklung wirkt auf die bestehenden Führungsleitbilder und die klassischen Organisationsstrukturen.

5.1.1 Führen neue Arbeitsstrukturen und neue Arbeitsbedingungen zu einem Wandel der Arbeitstugenden?

Die neuen Arbeitsinhalte führen immer stärker von einfachen Routinearbeiten, von manuellen, schweren und physisch belastenden Tätigkeiten weg. Statt dessen richten sich die Arbeitsinhalte mehr und mehr aus auf Funktionen wie¹⁾

Steuerungs- und Überwachungsfunktionen
Bedienungsabläufe von komplexen Informationssystemen
Lenkungsprozesse von Arbeitsabläufen
Planungs- und unmittelbare Ausgestaltungsprozesse

Dieser Wandel wirkt sich auch tiefgreifend auf die Anforderungsstrukturen aus: War der Mensch eng an den Arbeitsplatz, den Takt der Maschine und den Materialfluß gebunden, so ist die heutige Dienstleistungs- und Fertigungstechnologie ähnlich flexibel wie der Mensch. Besondere Bedeutung kommt dabei der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie zu. Sie führt weg von starren Strukturen, Monotonie und arbeitsteilender Spezialisierung und erfordert Fähigkeiten wie

1) Vgl. hierzu Meier, B., Technik und Arbeitswelt, Köln 1984.

abstraktes Denken
Denken in Systemen
Kreativität
Innovationsbereitschaft
Flexibilität
Kooperationsfähigkeit
Kommunikationsfähigkeit
Bereitschaft zu lebenslangem Lernen

Es kommt heute mehr denn je darauf an, daß Reife, Mündigkeit, Verantwortungsbewußtsein und Mut zu Innovationen gefördert werden und Mitarbeiter/innen mit diesen Eigenschaften bessere Karrierechancen haben sollten, als Ja-Sager und Opportunisten.

Diese Entwicklung prägt auch das Arbeitsfeld der Verwaltung nachhaltig. Neue Werte sind gefordert. Dieser Wertewandel kommt ebenfalls in einer Studie des Battelle-Instituts von 1984 zum Ausdruck. Danach haben im Zuge der sozio-technischen Entwicklung traditionelle Werte wie

Disziplin
Gehorsam
Hierarchie
Leistung
Karriere
Effizienz
Macht
Zufriedenheit

an Gewicht und Bedeutung verloren gegenüber den neuen Werten wie

Selbstbestimmung
Partizipation
Teamorientierung
Bedürfnisorientierung
Persönlichkeitsentfaltung
Kreativität
Kompromißfähigkeit
Dezentralisation

Die moderne Technologie, das hohe Qualifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und immer komplexere Dienstleistungen wirken auch nachhaltig auf das Führungsfeld. Neben einem vertieften Spezialwissen, das heute sehr schnell veraltet („Bildungslorbeeren welken schnell“¹⁾) sind weitergehende Qualifikationen, nämlich Schlüsselqualifikationen wie die Fähigkeit zum selbständigen und fachübergreifenden Denken, Planen und Handeln sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit bis hin zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gefordert.

Fremdkontrolle wird offenkundig mit dem Grad fortschreitender Spezialisierung problematischer und wird mehr und mehr durch Eigenverantwortung zu ersetzen sein. Auch verliert der institutionelle „Vordenker“ gegenüber dem Moderator und Impulsgeber an Gewicht. Der Wandel im Führungsfeld fordert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte gleichermaßen: Von allen ist ein höherer Reifegrad gefordert und die Kunst der Führung beweist sich, wenn es gelingt, mehr Raum für die eigenverantwortliche Steuerung und die Selbstbestimmung der Unterstellten zu schaffen (vgl. hierzu die Rolle der Führungskraft als Coach). Damit aber sind kommunikative Fertigkeiten und soziale Kompetenz im Arbeitsfeld gefordert.

Schlaefke warnt in diesem Zusammenhang vor einer mißverständlichen und einseitigen Deutung: „Das Gewicht der materiellen oder puritanischen Tugenden hat in unserer Wohlstandsgesellschaft gegenüber den sozialen und kommunikativen Werten abgenommen. Dennoch wäre es falsch, Gegensätze zu konstruieren oder gar Unwerturteile über bestimmte Verhaltensmuster zu äußern. Teamarbeit und kommunikatives Miteinander sind ohne Pünktlichkeit und gewisse Ordnungsprinzi-

1) Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Mensch und Arbeit – Gemeinsame Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in einer sich wandelnden Arbeitswelt, Köln 1989, S.39.

pien nicht möglich. Urteilsfähigkeit und Kritikfähigkeit können nicht ohne Wissen, Selbstfindung und Selbstverwirklichung nicht ohne Arbeit und Leistung gelingen.“¹⁾

Faix und Laier nennen in diesem Zusammenhang die folgenden Fähigkeiten²⁾:

- *sich selbst erkennen*
- *Selbstvertrauen gewinnen*
- *über die eigene Rolle in verschiedenen Sozialbeziehungen und den damit verbundenen Anforderungen nachdenken*
- *Kritik annehmen und verarbeiten*
- *mit Konflikten fertig werden*
- *Kompromisse suchen*

Es geht um die persönliche Synthese zwischen Selbstverwirklichung und Anpassung an die sozialen Gegebenheiten. Dies gelingt, wenn Fähigkeiten gefördert und gefordert werden wie

- *Achtung vor dem anderen*
- *Verständnisbereitschaft*
- *Vorurteilsfreiheit*
- *Vertrauensbereitschaft*
- *Offenheit*
- *Hilfsbereitschaft*
- *Verantwortungsbewußtsein*
- *Toleranz*
- *Aufrichtigkeit*
- *Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen*

Hinter diesem Wandel steht eine Forderung mit Tradition. So plädierte etwa H.E. Richter für ein neues Denken, „in dem das Empfangen, das Behüten und der rücksichtsvolle Umgang mit den Gegebenheit -die sozusagen „weiblichen“ Fähigkeiten

-
- 1) Schlaffke, W., Strukturwandel in der Arbeitswelt und veränderte Qualifikationsanforderungen, in: Lenske, W., Wollenweber, H. (Hrsg.), Frauen im Beruf - Förderung naturwissenschaftlicher Bildung für Mädchen in der Realschule, Köln 1990.
 - 2) Faix, W.G., Laier, A., Soziale Kompetenz, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Band 151, Köln 1989.

des Menschen - eine größere Rolle spielen"¹⁾. Nur über diesen Weg lassen sich Ausbeutermentalität und aggressive Rivalität, die bis zu kollektiven Selbsterstörungsprozessen und der Zerstörung der Umwelt führen, überwinden und die unmenschlichen Züge unserer „Rivalitätsgesellschaft“ überwinden.

5.1.2 Soziale Kompetenz und das Führungsfeld

Die traditionellen, auf hierarchischen Strukturen bauenden Organisationsformen werden dem neuen Verständnis und den vielfältigen Möglichkeiten der Informationstechnologie nicht mehr gerecht. Neue Formen der Teamorganisation und ergänzende Wege, die fortweisen von den klassischen Formen der Ein- und Mehrlinienorganisation und den dahinter stehenden Menschenbildern, müssen erprobt und ausgestaltet werden.

In diesem geänderten Führungsfeld verlieren auch die leitenden Instanzen viel von ihrer kontrollierenden Kompetenz. Ihre Einflußnahme verlagert sich hin zu einer mehr moderierenden Tätigkeit (vgl. hierzu die Rolle der Führungskraft als Teamchef). Damit ändern sich auch die Anforderungen an die Führungsebene: Nicht die Vordenker sind gefragt, sondern Impulsgeber und Sozialingenieure. Der Vereinsamung am Arbeitsplatz ist entgegenzuwirken und das Miteinander im Team neu zu bestimmen. Dies alles führt zu einem Mehr an Kommunikation, und es verlangt ein hohes Maß an sozialem Einfühlungsvermögen.

Die Leit- und Menschenbilder, von denen heute das Verwaltungshandeln geprägt wird, werden dieser greifbaren Vision nur unzureichend gerecht. Diese Entwicklung fordert neue Führungsleitbilder.

Mehr denn je kommt es darauf an, daß die reifen, mündigen und verantwortungsbewußten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und befördert werden. Das bedeutet in vielen Verwaltungen eine Umkehr von der bestehenden Praxis! Der Mensch ist nicht von Natur aus faul, sondern auf ein sinngebendes Tätigsein ausgerichtet. Viele organisatorische und personalpolitische Vorgaben scheinen dies zu verkennen (z.B. Mitzeichnungsrecht, Arbeitszeitregelung, u.a.m.). Es ist daher ein vordringliches Ziel, nicht nur die einengenden Strukturen des Taylorismus zu überwinden, sondern auch das dahinter stehende auf Kontrolle und Fremdbestimmung ausgerichtete Menschenbild zeitgemäßer zugestalten. Denn selbst dort, wo Arbeit zur Lust und zu einer Möglichkeit der Selbstentfaltung werden könnte, vermeiden vermeidbare organisatorische Restriktionen und vordergründige Machtstrukturen die Freude am Tätigsein.

1) Zitiert nach Exeler, A., Religiöse Erziehung als Hilfe zur Menschwerdung, München 1982, S. 226 f.

Die beiden, mit provokativer Absicht gestellten Fragen, wohin die Entwicklung gehen sollte:

Frage 1:

Halten Sie es für möglich, sinnvoll und praktikabel, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Vorgesetzten selbst bestimmen bzw. in geeigneter Weise bei der Auswahl der Vorgesetzten beteiligt werden?

Frage 2:

Halten Sie das Modell einer Flexibilisierung der Arbeitszeit für möglich, das den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen volle Zeitsouveränität einräumt: Er/sie bestimmt für einen vorgegebenen Zeitzyklus (z.B. Monat, Jahr), an welchen Tagen und zu welcher Zeit sie/er seine Arbeitskraft dem Dienstherrn in welchem Umfang zu Verfügung stellt? Dabei beschränkt sich die Vorgabe auf das zu leistende Zeitvolumen.

Beide Fragen stoßen heute eher auf eine ablehnende Beantwortung. Wer personalpolitische Verantwortung trägt, der gehört häufig zu den Skeptikern, die in diesen Konzepten bestenfalls eine Verbeugung vor der Modernität eines zweifelhaften „Sozialklimbims“ sehen, auf keinen Fall aber einen gangbaren Weg für die Aufgabenerfüllung ausmachen können. Man betont die vielen menschlichen Schwächen und traut daher den Mitarbeitern/innen lediglich zu, daß sie sich als Vorgesetzten eher einen schwachen Partner auswählen – eine Person, die es ihnen erlaubt, dem Hobby auch im Dienst nachzugehen, und die man manipulieren kann, anstatt manipuliert zu werden. Der Eigennutz dominiert in diesen Bedenken. Übersehen wird, daß diese Wahl auch ziel- und zweckorientiert vollzogen werden könnte.

Ähnlich negativ und eindeutig fallen die abwehrenden Argumente aus, wenn es um die Aussteuerung von Fremd- und Selbstbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung geht.

Es mag sein, daß dieses Menschenbild den heutigen Erfahrungen und damit auch der Realität sehr nahekommt. Doch statt diesen mangelnden Reifegrad festzuschreiben und hierüber zu resignieren, müßte diese Erkenntnis eigentlich Impuls sein, durch geeignete personal- und organisationspolitische Maßnahmen mehr auf den Reifegrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuwirken: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen qualifiziert und ermutigt werden, sich von den Bindungen einer Fremdverantwortung hin zum eigenverantwortlichen Handeln zu entwickeln.

Auf diesem Weg ist es wichtig, sich auf das eigene Menschenbild zu besinnen und die eigenen Vorstellungen hierzu zu reflektieren. McGregor¹⁾ hat auf die Bedeutung unreflektierter, meist latent vorhandenen Menschenbilder durch seine beiden gegenläufigen Theorien, der X-Theorie und der Y-Theorie, aufmerksam gemacht. Das negative Menschenbild, das der X-Theorie zugrunde liegt, wird – nicht etwa, weil es sich „von Natur“ aus bestätigt, sondern – durch selektive Wahrnehmung und einseitige Bekräftigungen zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Die wichtigsten Aussagen der X-Theorie sind²⁾:

1. *Der Durchschnittsmensch ist faul und geht der Arbeit soweit wie möglich aus dem Wege.*
2. *Der Durchschnittsmensch hat nur wenig Ehrgeiz, scheut die Verantwortung und möchte angeleitet werden.*
3. *Der Durchschnittsmensch muß mit Hilfe von Sanktionen unter Druck gesetzt werden, damit das Unternehmensziel erreicht werden kann (Motto: Mit Zuckerbrot und Peitsche).*
4. *Enge Führung und häufige Fremdkontrolle sind unerlässlich.*
5. *Der Mitarbeiter strebt dominant nach Sicherheit und meidet das Risiko.*

Das hier gezeichnete Persönlichkeitsbild ist das eines unreifen Erwachsenen. Dieser Persönlichkeitstyp ist aber nach Argyris die Folge einer auf Unreife hin ausgerichteten Organisationsstruktur. Die Aufbau und Ablaufregelung der meisten Organisationen gehen an der Dynamik, der auf Kreativität und Gestaltung ausgerichteten Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbei. Das zugrundeliegende Organisationsprinzip lasse sich auf eine einfache Formel hin enttarnen: Die heutigen Organisationsformen sind eine Machtkonzentration in den Händen weniger und führen zu einer tiefen Abhängigkeit am unteren Ende der Befehlskette.

Der erwachsene, gereifte und selbständig denkende Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin wird viel zu häufig frustriert und die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht ermutigt, eine ausgereifte Persönlichkeit zu werden.

1) McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen, Landsberg a.L. 1973.

2) Balzereit, H., Personalmanagement, München 1978, S.20.

Von diesem Menschenbild hebt die Y-Theorie gezielt ab¹⁾:

1. *Das „Arbeitsscheue“ ist nicht von Natur aus angeboren, sondern Folge schlechter Arbeitsbedingungen, die den natürlichen Arbeitswillen zerstören.*
2. *Akzeptiert der Mitarbeiter bestimmte Ziele, dann zeigt er Selbstdisziplin und Selbstkontrolle.*
3. *Ob der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin die Unternehmensziele akzeptiert, hängt von den bei Zielerreichung gewährten Belohnungen ab. Am wichtigsten ist die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung.*
4. *Bei günstigen Erfahrungen sucht der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sogar Verantwortung.*
5. *Die Mitarbeiterpotentiale sind im allgemeinen größer als vermutet, und sie werden nur zum Teil genutzt.*

Menschenbilder, das sollte man nicht übersehen, haben eine präjudizierende Wirkung: Menschenbilder begünstigen eine selektive Wahrnehmung und sie können leicht zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden.

Die Bedeutung des Menschenbildes in Lehre und Praxis der Organisationspolitik kann man ersehen, wenn man die Lehrmeinungen der Organisationstheorien miteinander vergleicht: Die klassische Organisationslehre sah den Menschen als planbares und rational aussteuerbares Objekt, als einen homo oeconomicus. Die neoklassische Organisationslehre schuf den social man, und die neueren Organisationstheorien versetzen den Menschen in ein komplexes Entscheidungsgefüge informations- und systemtheoretisch-kybernetischer Modelle, den complex man.

Nach Schein lassen sich aus der Vielfalt der entwickelten Menschenbilder vier grundlegende Typen herausstellen²⁾:

1) Ebenda, S. 21.

2) Wunderer, R., Grunwald, W., Führungslehre, Band 1, Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980, S. 75 f.

Menschenbilder nach Schein

Menschenbilder		
	<i>Wenn-Komponente</i>	<i>Dann-Komponente</i>
Menschen- bild	Merkmale	Konsequenzen für Management und Organisation
rational- economic man	Ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert; ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; seine Gefühle sind irrational und dürfen nicht mit den rationalen egoistischen Interessen kollidieren; Annahme der Theorie X	Management-Funktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt, sie haben die Aufgabe, irrationale Gefühle zu neutralisieren und zu kontrollieren
social man	Ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert; als Folge der Sinnentleerung der Arbeit (Arbeitsteilung, Spezialisierung) wird in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht; wird stärker durch die sozialen Normen seiner Arbeitsgruppe als durch die Anreize und Kontrollen des Management bestimmt; der Vorgesetzte wird dann akzeptiert, wenn er das Bedürfnis nach Anerkennung und die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt	Manager ist Mittler zwischen Untergebenen und Vorgesetzten, zeigt Verständnis und Sympathien für Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Arbeitsgruppen sind eine Realität, Gruppenanreizsysteme müssen an die Stelle individueller treten
self- actualizing man	menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; er strebt nach weitgehender Autonomie und Unabhängigkeit am Arbeitsplatz; er bevorzugt Selbstmotivation und Selbstkontrolle; es gibt keinen notwendigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und org. Zielerreichung; Annahmen der Theorie Y	Manager ist Katalysator und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleur); er delegiert; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Übergang von extrinsischer zu intrinsischer Motivation
complex man	er ist äußerst wandlungsfähig, die Hierarchie der Bedürfnisse unterliegt starkem Wandel; er ist lernfähig, erwirbt neue Motive, ändert seine Motive, ändert seine Motivationsstruktur, seine Motive können in unterschiedlichen Systemen oder Subsystemen verschieden sein	Manager ist Diagnostiker; er muß Unterschiede sehen können und muß sein eigenes Verhalten variieren können; es gibt keine universell richtige Organisation

5.1.3 Von den harten über die weichen Managementfaktoren hin zum Führen durch Einsehen

Ziel von Organisationen aber auch der Vorgesetzten ist es, auf das Leistungsverhalten von Menschen Einfluß zu nehmen. Hierzu stehen eine Reihe von Anreizsystemen der Verwaltung zur Verfügung. Sie sind auf Grundbedürfnisse des Menschen zugeschnitten. Eine gute Systematisierung dieser Bedürfnisstruktur gibt Maslow in seiner Bedürfnispyramide mit den physiologischen, den Sicherheits-, den sozialen, den Wertschätzungs- bzw. den Ich-bezogenen und den Wachstumsbedürfnissen wie das nach Selbstentfaltung und das nach Selbstverwirklichung.

Folgt man Champbell, dann läßt sich das breite Spektrum menschlicher Motive auf vier Basisbedürfnisse zurückführen. Menschen wollen

- geliebt werden
- akzeptiert werden
- Recht haben
- wichtig sein.

Aber Menschen suchen auch Sicherheit, lieben die kalkulierbare Abwechslung. Andererseits meiden Menschen Entbehrungen, Schmerzen, Konfrontation, Unsicherheit, das Risiko neuer Wege und Monotonie. Wer als Verhaltensänderer ansetzt, sei es in der Werbung, sei es als Politiker oder sei es als Vorgesetzter, der hat die Möglichkeit zwischen zwei Wegen zu wählen: Er kann darauf eingehen, was Menschen wollen, er kann aber auch dort ansetzen, was Menschen meiden. In beiden Fällen handelt es sich um Manipulation.

Folgt man Benesch und Schmandt, dann ist Manipulation durch die folgenden „essentials“ gekennzeichnet:

1. *Manipulation ist eine unter vielen anderen Beeinflussungsformen (Therapie, Werbung, Predigt).*
2. *Manipulation unterscheidet sich von den anderen Beeinflussungsformen durch ihre manifeste -also nicht nur funktional, sondern intentional- nachhaltige Intensität.*
3. *Bei der Manipulation wird der Manipulierte im Unklaren gelassen und über die wahren Absichten getäuscht.*
4. *Die zielgerichtete Beeinflussung geschieht zum Vorteil des Manipulierenden und das bedeutet für den Manipulierten dann meist Nachteile, zumindest aber keine primären Vorteile.*

5. *Manipulation schafft für den Manipulierten Handlungszwänge, durch die die Freiheit des Handelnden eingeschränkt wird.*

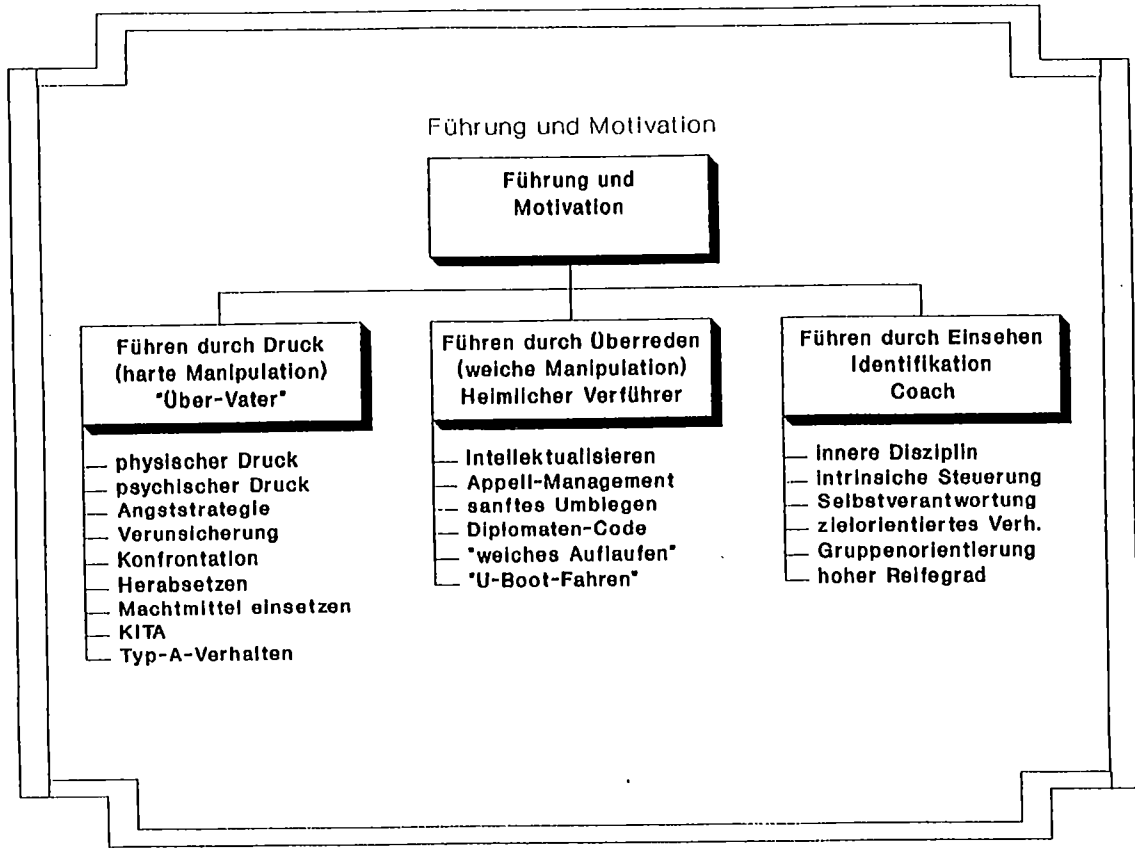
Ob geführt wird durch Druck (harte Manipulation) oder durch Überreden (weiche Manipulation) ist im Prinzip eine Frage der Mentalität, der Opportunität oder des Zeitgeistes: Das Ergebnis bleibt unbeschadet des gewählten Weges das gleiche: In beiden Fällen wird der andere manipuliert. Harte Managementfaktoren bauen dabei im positiven Bereich auf das „Über-Vater-Syndrom“, im negativen Bereich auf das Despotensyndrom. Die weiche Manipulation kaschiert dagegen das Streben nach Macht und Beherrschung in Techniken der heimlichen Verführung: Die Betroffenen werden über die tatsächlichen Absichten und Bewertungen im Unklaren gelassen. Solche Beispiele zeigen sich in vielen Lebensbereichen: „Er bemühte sich ständig, beste Ergebnisse zu erzielen.“ Interpretation der gefälligen Formulierung: „Er ist eine absolute Flasche. Alles, was er anpackt, mißlingt.“

Wer indes Verhalten ohne Manipulation der harten oder aber der weichen Managementfaktoren beeinflussen will, sollte sich auf Offenheit, Information, Aufrichtigkeit und Techniken des Überzeugens besinnen, kurzum auf das Führen durch Einsicht.

Es läßt sich beobachten, daß der Trend heute von der harten Manipulation, die zum Beispiel auf physischen Druck (z.B. im Extrem: Sklavenhaltung mit der Peitsche), auf psychischen Druck (z.B. Moralisieren) und/oder auf Verunsicherung baut, sich hin zu Techniken der weichen Manipulation entwickelt: Obgleich man ganz anderer Ansicht ist, läßt man den Mitarbeiter im Glauben, er sei hervorragend. Dieses sanfte Verschaukeln führt zwangsläufig in die Irre. Hohes Ziel der Führung sollte es indes sein, eine Verhaltensänderung durch Einsehen zu erreichen.

Auf diese Zusammenhänge weist auch Herzberg hin. Was heute vielfach als Motivationsmethoden angeboten wird, sind aus der Sicht Herzbergs bestenfalls Antriebsmethoden. Die brutalste Methode dabei ist die Anwendung physischer Gewalt. Nicht Einsicht, sondern die Gefahr, daß der andere auf seine Weise zurückschlägt, hat nach Auffassung von Herzberg dazu geführt, die physische Manipulation durch psychischen Druck zu ersetzen. Diese Art des Einflußnehmens verläuft subtil und ist in der Regel wenig angreifbar.

Die folgenden Beispiele verdeutlichen einige Aspekte der harten und der weichen Managementfaktoren



Beispiel: Harte Manipulation

Ein junger Inspektor zur Anstellung meldet sich bei seinem Vorgesetzten zum Dienstantritt. Als Lehrgangsbester geht der junge Mann voll Optimismus und gesundem Selbstvertrauen an die Arbeit. Er wird von seinem neuen Chef, nachdem er im Vorzimmer besonders lange hat warten müssen, mit gespielter Skepsis und deutlich erkennbarer herabsetzender Gestik begrüßt: „Eines will ich ihnen gleich vorweg sagen: Ich mag keine intellektuellen Spinner. Hier muß gearbeitet werden. Wir wollen mal sehen, ob Sie sich als Theoretiker auch in der Praxis bewähren.“ Dann erhält der hoffnungsvolle Nachwuchs seinen ersten Sonderauftrag. Das gesetzte Zeitlimit von drei Wochen zur Bearbeitung dieses Projektes widerspricht den Erfahrungswerten. Gleichwohl geht der Beamte voll Optimismus an die Arbeit. Die stellt sich alsbald als umfassend und zeitaufwendig heraus, so daß er trotz großer Umsicht und viel Fleiß um eine Terminverlängerung nachsuchen muß. Provoziert durch ironische Bemerkungen des Chef unterläuft ihm ein weiterer Fehler: Weil es ihm peinlich ist, bittet er um eine Verlängerung um drei statt der tatsächlich erforderlichen 6 Tage. Mit Ironie und bissigen Kommentaren gesteht der Chef ihm die erbetenen drei Tage zu. Nach den drei Tagen drängt der Chef auf Vorlage des Papiers, läßt eine Batterie an Kraftausdrücken in voller Lautstärke los, weil der Termin nicht eingehalten wurde, schimpft, droht und hinterläßt einen verzweifelten und gestreßten Mitarbeiter. Diese Effekte werden nach einer weiteren Terminverlängerung um ein Vielfaches gesteigert. Angst und Unsicherheit begleiten nunmehr den Nachwuchs.

Beispiel: Weiche Manipulation

Techniken der weichen Manipulation gehen die Dinge anders an: Meldet sich der junge Inspektor zum Dienst an, wird er offen empfangen: „Es freut mich, einen so tüchtigen Mitarbeiter zu bekommen. Ich gratuliere Ihnen zu Ihrem guten Examen. Ich habe hier eine sehr schwierige Aufgabe, die Sie sicherlich gut lösen können und auch gut lösen werden...“ Nach wenigen Wochen ist der Nachwuchs in die Rolle eines Stars hineingewachsen. Er fühlt sich für vieles verantwortlich. Ohne ihn, das wird ihm bald klar, bricht die ganze Organisation zusammen. Tatsächlich spürt der Nachwuchs, daß er den Rollenanforderungen und den Erwartungen des Chefs nur schwer entsprechen kann. Was er nicht übersieht, ist, daß der Chef ihn mit all seiner Freundlichkeit überfordert. All das schafft subtile Unsicherheit in einer nach Außen hin freundlichen Atmosphäre. Der junge Beamte wächst in die Rolle eines Alleskönners und setzt sich dabei selbst unter Druck. Er hält nun an einer Rolle fest, die ihn überfordert. Er will den Chef nicht enttäuschen und verfängt sich so in seinen selbstgestrickten Fesseln.

Diese subtile Form der Manipulation wird auch bei Extremfällen, die in die andere Richtung gehen, deutlich: Vielfach sagen die Vorgesetzten nicht, was zu sagen wäre: Statt dem Mitarbeiter unmißverständlich zu sagen, was sie über ihn denken, werden in Harmoniepäckchen die tatsächlichen Vorbehalte über den Mitarbeiter versteckt. Das Ergebnis ist klar und traurig: Der Mitarbeiter läuft wie gegen eine GummIWand und verzweifelt bald an sich selbst.

5.2 Rolle und Funktionen von Führungskräften

Funktionen, Aufgaben und Rollenerwartungen an die Führungskräfte unterliegen einem ständigen Wandel, der vor allem durch äußere Faktoren des Arbeitsfeldes und gesellschaftspolitischer Entwicklungen bestimmt wird.

Führung bedeutet heute mehr denn je Engagement für die Sache und Kooperation. Das verlangt Einfühlungsvermögen und Sensibilität auch für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter/innen. Führungskräfte müssen wieder lernen, das Gespräch mit den Mitarbeitern zu führen.

Traditionelle Aufgaben, Einstellungen und Rollenverständnisse einer Führungskraft wie etwa die Rolle als

- **Vordenker**, der alles bis ins Detail an Fachwissen beherrscht, alles exakt und im Detail verweilend vorschreibt, was wann zu tun ist,
- **Kontrolleur**, der über jeden Vorgang informiert werden will und sich dabei völlig übernimmt,
- **Richter**, der sich und seine Erfahrungen zum Maßstab nimmt und keine Abweichungen von dieser Norm zuläßt,
- **Durchboxer**, der immer Recht behalten will und der die Bewegung ohne Zögern liebt,
- **Alleskönner**, der sich in jedem besser wähnt als seine Mitarbeiter,
- **lokaler Revierfürst**, der nach innen als Pfau auftritt und der die Öffentlichkeit liebt und auf seine Person hin bezogen das PR-Geschäft glänzend beherrscht,
- **Gutsherr**, der seine „Knechte“ mit patriachalischer Würde zur Arbeit anhält

erfahren heute eine Modifikation. Nicht mehr die harten Management-Faktoren sind gefragt, sondern soziale Kompetenz.

Rollen einer Führungskraft



Lernvorgesetzter

Aufgabenbewältiger

Administrator

Zukunftsgestalter

Teamchef

Repräsentant

Konfliktmanager

Partner

Vorbild

Coach



GMV 92/FüRo1

Damit treten Rollenbilder wie

- die Führungskraft als Lernvorgesetzter
 - die Führungskraft als Aufgabenbewältiger
 - die Führungskraft als Administrator
 - die Führungskraft als Zukunftsgestalter
 - die Führungskraft als Teamchef
 - die Führungskraft als Repräsentant
 - die Führungskraft als Konfliktmanager
 - die Führungskraft als Partner
 - die Führungskraft als Vorbild
 - die Führungskraft als Coach
- in den Vordergrund.

5.2.1 Die Führungskraft als Lernvorgesetzter

Führungskräfte sind Multiplikatoren der Verwaltungskultur, wozu das Miteinander-umgehen ebenso gehört, wie planerische Umsicht, Organisationsgeschick, die Art und Weise, wie Ziele nach innen und nach außen umgesetzt werden. Mit steigender Managementebene verliert dabei allerdings die fachliche Kompetenz gegenüber der fachübergreifenden Kompetenz an Gewicht. Der Lernvorgesetzte gibt neben seinem Fundus an fachlichen Wissen vor allem die fachübergreifenden Fertigkeiten und Kenntnisse weiter. Dafür nimmt er sich Zeit, und dafür hat er Zeit. Entscheidend sind die Lern- und Weiterbildungsimpulse, die dabei von ihm ausgehen: Er lebt seinen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das lebenslange Lernen vor: In ihrer Rolle als Lernvorgesetzte weisen die Führungskräfte den Weg hin zu einer ständigen Weiterbildung. „Sie verkörpern geradezu die Lust am und aufs Lernen. ... Einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit verbringen sie ... in Seminarräumen, ... um Rede und Antwort zu stehen, um Wissen weiterzugeben, oder um von anderen zu lernen.“¹⁾ Was Sie von anderen verlangen, das haben sie sich zu einer Lebensmaxime gemacht: An sich ständig zu arbeiten, sich weiterzuentwickeln und sich weiterzubilden.

Diese individuell gesetzte Verpflichtung, die auf das Unternehmen bzw. die Verwaltung ausstrahlt, setzt sich auch im Rahmen der Personalentwicklungskonzepte fort.

Ein wichtiger Grundsatz der Personalentwicklung ist es, daß der „Nachfolger im Amt“ qualifizierter und engagierter ist als der Vorgänger. Das setzt vielfach eine Ab-

1) Sinn, J., Wege zu den Schlüsselqualifikationen der Zukunft – Weiterbildung in deutschen Unternehmen, München 1991, S.7.

kehr von den bestehenden Vorstellungen und Eitelkeiten voraus: Versagt beispielsweise der Nachfolger, dann erscheint der Vorgänger in einem schöneren Licht. Diese Erfahrung scheint für viele Ansporn zu sein, es dem eigenen Nachfolger bzw. der eigenen Nachfolgerin besonders schwer zu machen: Statt die vielen Fettnäpfchen, in die man stolpern kann, aufzuzeigen, werden mitunter von dem Vorgänger wichtige Informationen zurückgehalten. Auch wenn dieser Hinweis übertrieben erscheinen mag, so ist doch zumindest im Trend beobachtbar, daß man sich aus Zeitmangel zu wenig auf eine gewissenhafte Einführung des Nachfolgers nimmt: Viele fühlen sich für diese Aufgabe nicht zuständig oder gar verantwortlich. Statt dessen setzen sie ihre Zeit an anderer Stelle -wie sie meinen- wirkungsvoller ein.

Eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte sollte es indes sein, die Voraussetzungen zu schaffen, damit das Ziel: „Der Nachwuchs bzw. der Nachfolger sollte besser sein als der Vorgänger!“ erreicht werden kann.

Der Verwaltungsalltag weist derzeit vielfach noch in eine andere Richtung: So stellen sich beispielsweise kaum im hinreichendem Umfang Ausbilder zur Qualifizierung des Nachwuchses (Auszubildende, Anwärter, Referendare) zur Verfügung. Mitunter findet sich als Ausbilder, wer sich ansonsten nicht durch besondere Tüchtigkeit und Fleiß auszeichnet. Viel zu oft hat es den Anschein, daß die besonders tüchtigen und herausragenden Sachbearbeiter im Aufgabenvollzug viel zu gefragte und ausgelastet sind, als daß sie sich mit den „Niederungen der Ausbildung“ befassen könnten. Wo immer diese Einstellung vorherrschend ist, da sollte sie kritisch hinterfragt werden: Der Nachwuchs kann nur besser werden, wenn er von den Besten der Verwaltung lernen kann. In dieser prägenden Phase ist es geradezu kontraproduktiv, wenn man einen verbitterten, frustrierten und erfolglosen Sachbearbeiter als Lernvorgesetzten einsetzt. Steht hinter dieser überdenkenswerten Weichenstellung gar auch noch die Überzeugung, daß der Drittklassige der richtige Mann für diese Investitionsaufgabe ist, weil nur er über die erforderlichen Zeitreserven verfügt, dann kann leicht die Zukunft für eine innovative Verwaltung verbaut werden.

Kann es richtig sein, so stellt sich hier die Frage, daß man dem Tüchtigen diese zusätzliche Belastung nicht zumuten darf? Es ist richtig, daß der Tüchtige ständig gebraucht wird. Aber er wird auch als guter Lernvorgesetzter gebraucht. Es kann daher nicht die Frage sein, wie man den Tüchtigen von diesen Zusatz Tätigkeiten freihalten kann, um den aktuell anstehenden Aufgabenvollzug nicht zu gefährden. Die Frage sollte anders gestellt werden:

Wie können wir es erreichen, daß der Tüchtige bzw. die Tüchtigen für die wichtige Investitionsaufgabe der Ausbildung und der Personalentwicklung am Arbeitsplatz gewonnen werden kann?

Gelingt dies nicht in überzeugender Weise, dann ist die Folge erkennbar: Der Nachwuchs wird nicht optimal vorbereitet, lernt von Ausbildern der dritten Wahl Haken und Ösen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln und vorlieben, die ihre innere Kündigung vielleicht sogar schon vollzogen haben.

Die Führungskraft als Lernvorgesetzter sollte neben fundierten Fachkenntnissen und gut ausgeprägten Arbeitstechniken auch über einen Fundus an pädagogisch-psychologischen Kenntnissen verfügen. Wichtig ist vor allem aber die mentale Einstellung: Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, die Lernprozesse in der Verwaltung in Gang zu bringen und in Gang zu halten.

Die im folgenden aufgezeigten Fragen lenken die Aufmerksamkeit auf einige Rollen Aspekte des Lernvorgesetzten. Dabei ist in zwei Dimensionen zu unterscheiden: Der Lernvorgesetzte sollte zunächst einmal selbst dem lebenslangen Lernen gegenüber aufgeschlossen sein. Als Vorgesetzter hat er aber auch eine Moderatorenfunktion: Er kann seine unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhalten, als Lernvorgesetzte zu agieren.

Der Lernvorgesetzte, der sich persönlich als „gutes Beispiel“ den Herausforderungen eines lebenslangen Lernens verpflichtet sieht, stellt sich selbstkritische Fragen wie (1. Dimension: Der Vorgesetzte als „lernendes System“):

1. *Welche Einstellung habe ich zu dem Gebot eines lebenslangen Lernens? Wie stehe ich dazu? Ist das „lebenslange Lernen“ für mich persönlich mehr als nur Worte, die man bei Sonntagsreden gut plazierte?*
2. *Bin ich bereit und engagiert hinzuzulernen? Oder halte ich mich Mühen und Aufwand vom Lernen ab? Was hat mich in den letzten zwei Jahren besonders an fachlichen und überfachlichen Wissen und Fertigkeiten interessiert? Bin ich diesen Dingen nachgegangen? Habe ich Wege gefunden, mich in diesen Fragen weiterzuschulen? Was hat mich ggf. davon abgehalten? Zählen diese Gründe auch heute noch?*
3. *Was habe ich in den letzten zwei Jahren an fachlichen und überfachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten hinzugelern?*
4. *Was muß ich umorganisieren, um Zeit für Fortbildungsaktivitäten zu entwickeln? Wie stehen meine Vorgesetzten zu dem Thema „Fortbildung“?*
5. *Was will ich in den nächsten zwei Jahren hinzulernen? Was müßte ich hinzulernen? Was kann ich in den nächsten zwei Jahren wo am besten dazulernen?*

6. *Setze ich mich mit der neuen Technologie und ihren Chancen in meinem Arbeitsgebiet auseinander? Oder überlassen ich das lieber anderen, die das besser verstehen?*
7. *Wieviel Zeit habe ich aufgewendet, um mich über die neueren Entwicklungen in meinem Fachgebiet zu informieren? Besuche ich Fortbildungsseminare? Symposien? Lese ich regelmäßig Fachzeitschriften? Kenne ich die Arbeitsberichte der KGSt zu meinem Fachbereich? Informiere ich mich über so wichtige Fragen wie Mitarbeiterbeurteilung? Mitarbeitermotivation? Soziale Kompetenz? Personalentwicklungskonzepte?*
8. *Sehen mich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als lernbegeistert und innovativ?*
9. *Stelle ich mich für Ausbildungs- und Fortbildungsaufgaben zur Verfügung? Habe ich dafür Zeit? Wie stehe ich zu dieser Aufgabe? Was würde ich meinem Vorgesetzten entgegen, wenn er mich als Dozent etwa an einem Studieninstitut oder an der Fachhochschule für diese Aufgabe gewinnen will?*
10. *Wie stehe ich zu der Bitte eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin, wenn er/sie mir einen Antrag auf eine Dozenten- oder Lehrtätigkeit vorlegt? Mit welchen Argumenten reagiere ich auf diesen Antrag? Wie reagiere ich auf der Gefühlsebene? Wie auf der rationalen Ebene?*
11. *Ermuntere ich meine Unterstellten, auf Seminare und Symposien zu gehen? Was empfinde ich bei diesen Gedanken? Welche Auswahlkriterien sind für mich entscheidend? Bezogen auf die Mitarbeiterauswahl? Bezogen auf die Seminarangebote?*
12. *Bin ich im letzten Jahr an dem Besuch eines Seminars gehindert worden? Was waren die Gründe? Wie wurde die Ablehnung begründet?*
13. *Habe ich mich umfassend über Ziele und Inhalte von Seminarangeboten informiert?*

Die folgenden Fragen weisen aus der Sicht des Lernvorgesetzten auf Aufgaben des Lernvorgesetzten (2. Dimension: Der Vorgesetzte als Impulsgeber für ein lebenslanges Lernen):

1. *Wie reagieren Sie, wenn Ausbildungsplätze für Auszubildende, Anwärter oder Referendare gesucht werden? Arbeiten Sie aktiv mit dem Ausbildungsleiter zusammen? Bieten Sie von sich aus Ausbildungsplätze an?*
2. *Beauftragen Sie auch die besonders tüchtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ausbildungsaufgaben oder halten Sie diese frei von diesen Zusatzaufgaben?*
3. *Beobachten und koordinieren Sie die Ausbildung in Ihrem Organisationsbereich? Motivieren Sie die Ausbilder und Trainer in Ihrer Aufgabe? Sind Sie interessiert an dem Verlauf der Ausbildung? Lassen Sie Ihr Interesse hieran erkennen? Setzen Sie sich auch mit den Anwärtern und Auszubildenden während ihres Praktikums einmal zusammen? Welche Themen schneiden Sie dabei an?*
4. *Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance bzw. ermutigen Sie sie, sich im Unterricht und Arbeitsgemeinschaften diesen Ausbildungsaufgaben zu stellen?*
5. *Haben Sie im letzten Jahr Anträge auf Fortbildung bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgelehnt? Wie haben Sie diese Ablehnung begründet?*
6. *Achten Sie darauf, daß jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Gelegenheit hat, sich fortzubilden? Gibt es Seminare, von denen Sie der Meinung sind, daß sie nicht in die dienstliche Fortbildung hineingehören?*
7. *Regen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, sich fortzubilden? Kennen Sie die Lehrgangsangebote? Können Sie Ihre unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl der Seminare beraten?*

5.2.2 Die Führungskraft als Aufgabenbewältiger

Viele Führungskräfte sehen sich heute in erster Linie als Aufgabenbewältiger oder aber sie lassen sich durch Ratsanfragen u.ä. in diese Rolle drängen: Die übertragene Aufgabe, so argumentieren sie, müsse nun einmal Priorität haben. Bevor man sich um die sozialen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern könne, sei der Auftrag zunächst einmal zu erfüllen. Dafür seien sie ja schließlich da. Alles andere könne dann folgen.

Es ist richtig, daß innerhalb der Organisationseinheit die Aufgabenerfüllung im Vordergrund steht. Doch dies ist nur eine mittelbare Vorgesetztenaufgabe. Denn die hohe Kunst der Delegation sollte verhindern, daß der Vorgesetzte zu einem Aufgabenbewältiger verkümmert. Vorgesetzte müssen wieder lernen zu führen. Im Spannungsfeld zwischen Legislative, Bürger und Verwaltung haben sich viele Unebenheiten eingeschlichen, die von den eigentlichen Führungsaufgaben abgelenkt haben. So etwa, wenn Ratsmitglieder mit Details in den Arbeitsablauf eingreifen, Verwaltungschefs aus Gefälligkeiten bis hin zu Abhängigkeiten sich glauben um Einzelheiten kümmern zu müssen.

Mit der verbreiteten Einstellung der Führungskräfte, keine Zeit mehr zu haben, nimmt zwangsläufig auch die soziale Komponente Schaden: Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden auf diesem Hintergrund als lästig und entbehrlich empfunden, und selbst notwendige Informations- und Abstimmungsgespräche auf ein absolutes Minimum zurückgefahren.

Das größte Problem des Aufgabenbewältigers liegt häufig in einem Mangel: Der Aufgabenbewältiger ist allzu oft nicht in der Lage, das für seine Rolle Wesentliche von dem Unwesentlichen zu trennen. Damit einher geht eine mangelnde Delegationsbereitschaft. Führen aber heißt, delegieren zu können. Nur so lassen sich Zeitreserven für die strategischen Aufgaben schaffen.

A. Die strategischen Aufgaben des Aufgabenbewältigers

In seiner Rolle als „Aufgabenbewältiger“ muß sich die Führungskraft auf ihre eigentlichen Aufgaben besinnen. Sie liegen nicht auf der operativen, sondern auf der strategischen Ebene. Der Aufgabenbewältiger entwickelt die anzustrebenden Ziele, koordiniert, delegiert und greift ein, wenn etwas aus dem Ruder zu driften droht. Gegenüber seiner Rolle als Administrator, wo es gilt, günstige Arbeitsbedingungen für das Team zu schaffen, geht es bei dieser Rolle um die Frage: Wie organisiere ich mich am besten? Dabei stehen die folgenden Fragen beispielhaft für diese Rolle:

- 1. Sind die Ziele in Ihrer Organisationseinheit klar umrissen? Welche Prioritäten setzen Sie für Ihre Arbeit und für die Arbeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Stehen diese Ziele im Einklang mit den Zielen Ihres bzw. Ihrer Vorgesetzten. Worin weichen Sie voneinander ab?*
- 2. Überwiegt bei Ihnen die tägliche Routine? Haben Sie das Gefühl, daß Sie gestaltend auf den Inhalt der Arbeiten einwirken können? Oder sind Sie so stark in die Arbeiten eingebunden, daß Sie eher vollziehen, was auf Sie zukommt, als gestaltend auf die Zukunft zu wirken?*

3. *Wie kommen Sie zu den Zielen bzw. Prioritäten in Ihrem Organisationsbereich? Stimmen Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab? Wie und nach welchen Kriterien verteilen Sie plötzlich auftretende Sonderaufgaben, Anfragen aus dem politischen Bereich, u.a.m.?*
4. *Wenn Sie auf das letzte Jahr zurückblicken: Was konnten Sie an Arbeiten voraussehen? Was war nicht voraussehbar? Welche Auswirkungen haben die nicht vorausgesehenen Arbeiten auf den Arbeitsablauf Ihres Teams gehabt? Wäre es vielleicht in dem einen oder anderen Fall möglich gewesen, daß man statt von den Ereignissen überrollt zu werden, die Entwicklungen hätte frühzeitiger erkennen können?*
5. *In der täglichen Routine bindet die Schadensbegrenzung häufig viel Zeit. Gibt es in Ihrem Bereich Möglichkeiten, durch eine stärkere Formalisierung und Standardisierung die Schadensbegrenzung zeitlich besser in den Griff zu bekommen? Ist es denkbar, daß durch eine entsprechende Vorsorge, die vielleicht auch eine zeitliche Investition erforderlich macht, langfristig Zeitreserven geschaffen werden können?*
6. *Gehen Sie auch unangenehme Aufgaben direkt und gezielt an? Lassen Sie Unangenehmes auflaufen, bevor Sie sich an die Arbeit machen? Planen Sie für sich Prioritätenfelder, nach denen Sie systematisch die Aufträge abarbeiten?*
7. *Entwickeln Sie bei größeren Projekten auch Handlungsalternativen?*
8. *Wie kontrollieren Sie Ihre eigene Arbeitseffektivität? Vergleichen Sie Ihre eigenen Ziele mit dem Erreichten? Richten Sie Ihre Zielfindung für die nächste Planungsmethoden auf den Ergebnissen dieser SOLL-IST-Analyse aus?*
9. *Wie effektiv schätzen Sie Ihre Arbeit ein? Könnte das, was Sie machen, auch eine andere Kraft besser und effektiver leisten?*

B. Streß und Streßbewältigung beim Aufgabenbewältiger

Der Aufgabenbewältiger unterliegt häufig der Gefahr, daß er unter dem von ihm selbst aufgebürdeten Streß nicht klarkommt. Die Intensivierung der Arbeit und vielfach vermeidbare Hektik im Verwaltungsalltag führen zu Streß. Entscheidend für das Entstehen des Stresses aber ist es, wenn unsere Bedürfnisse nicht mehr mit unseren Zielen übereinstimmen. Organisationen aber sind zielorientiert und sie ver-

langen zweckrationales Handeln. Wer sich innerlich gegen diese Zweckrationalität auflehnt, spürt in sich Streß.

Um Streß begegnen zu können, gibt es zwei denkbare Wege: Man geht Situationen, die in einem Streß erzeugen, aus dem Weg, oder man arbeitet mental an den Ursachen. Dahinter steht die Kunst des Loslassens, eine Kunst, die nicht jedem gegeben ist: Ob im privaten oder im dienstlichen Bereich: Viel Streß wäre vermeidbar, wenn wir uns auf das Loslassen besser verstünden. In diesem Sinne ist wohl auch die vielfach zitierte Lebensweisheit, die R. Niebuhr zu seiner Lebensdevise gemacht hat und heute auf vielen Schreibtischen zu finden ist, gedacht:

*Gott gebe mir Gelassenheit, hinzunehmen, was nicht zu ändern ist,
Mut zu ändern, was ich ändern kann, und Weisheit,
zwischen den beiden zu unterscheiden.¹⁾*

In diesem Sinne findet sich auch in der Bibel ein guter Rat:

*Ich vergesse, was dahinten ist,
und strecke mich zu dem, was da vorne ist,
und jage nach dem vorgestreckten Ziel.
(Philipper 3, 13 -14)*

Wer unnötigen und vor allem kräftezehrenden Streß meiden will, ist gut beraten, auf einen ausgewogenen Lebensrhythmus wirken. So hat etwa Varese herausgefunden, daß Gefühle wie Heiterkeit und Freude die Immunabwehr stärken und die Aktivität der Lymphozyten stärken, während Haß, Neid, Mißgunst und Angst zu einer Vernichtung der roten Blutkörperchen führen.²⁾

Streß ist aber häufig auch eine Frage des Typs. In diesem Zusammenhang ist dann häufig von den Verhaltensweisen des Managertyps A die Rede. Dieser Typ macht auf zwei Gebieten Karriere: Seine wohlplazierten Ellenbogen, sein unberechenbar berechenbares Aufbrausen, seine Hektik scheinen gute Karten auf dem Weg zum hohen Olymp zu sein. Seine zweite Karriere macht er als Herzinfarkt-Patient bzw. Patientin.

Das Verhalten des Typ A wird durch Merkmale beschrieben wie

-
- 1) Zitiert nach Carnegie, D., Sorge dich nicht – lebe! Die Kunst zu einem von Ängsten und Aufregungen befreiten Leben zu finden, 50. Aufl. Bern, München, Wien 1984, S. 109.
 - 2) Bokun, B., Wer lacht, lebt länger – Von der Heilkraft des Humors, Genf, München 1985.

- *Ungeduld*
- *unter Zeitdruck stehen*
- *abrupt in Gestik und Sprache*
- *intensives Leistungsstreben*
- *Ehrgeiz*
- *Konkurrenzdenken*
- *unterbricht andere häufig*
- *kann sich bei Interesse an einer Sache, an einem Thema, an einer Selbstdarstellung nicht zurücknehmen*
- *entwickelt eine exzessive Dynamik und Feindseligkeit:*
- *Wer nicht für mich ist, ist gegen mich!*
- *übertriebenes Verantwortungsgefühl gegenüber der Arbeit*
- *übertriebenes Engagement für den Beruf*

Abgehoben zu diesen Verwaltungsweisen steht der Managertyp B. Er wird beschrieben als

- *ungezwungen*
- *entspannt*
- *läßt sich nicht aus der Ruhe bringen*
- *ist weniger ehrgeizig*
- *ohne Eigenschaften von Typ A*

Der folgende Test von C.L. Cooper kann eine erste Orientierung sein, ob sie zu Verhaltensweisen des Manager-Typ A neigen. Daher sollten Sie an die folgenden Fragen nicht im Sinne der sozialen Erwünschtheit herangehen, sondern Ihr Kreuz dort setzen, wo es Ihnen spontan am besten plaziert erscheint.¹⁾

1) Zitiert nach Brokert, S., Streßmanagement, München 1990, S. 26 ff.; der gleiche Test findet sich auch bei Bonoma, T.V., Slevin, D.,P., Überlebensbrevier für Chefs, Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Landsberg a.L. 1982.

Sind Sie ein A-Typ?

Aufgabe

Bitte machen Sie um die Zahl einen Kreis, die ihrer Meinung nach Ihr eigenes Verhalten am ehesten repräsentiert

1. Nie zu spät	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Nachlässig mit Terminen
2. Wenig wettbewerbsorientiert	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Stark wettbewerbsorientiert
3. Nimmt vorweg, was andere sagen wollen (nickt, unterbricht, beendet Sätze für andere)	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Guter Zuhörer
4. Immer in Eile	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Fühlt sich nie gehetzt (nicht einmal unter Druck)
5. Kann geduldig warten	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Ungeduldig während des Wartens
6. Strengt sich sehr an	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Lässig
7. Macht eines nach dem anderen	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Versucht, vieles gleichzeitig zu tun; beschäftigt sich in Gedanken damit, was als nächstes zu tun ist
8. Spricht mit Nachdruck (trommelt vielleicht auf den Tisch)	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Langsamer, bedächtiger Redner
9. Wünscht sich einen anerkannten, guten Beruf	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Legt Wert darauf, sich selbst zufriedenzustellen, gleichgültig, was andere denken
10. Schnell (beim Essen, Gehen usw.)	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Tut Dinge langsam
11. Nimmt's leicht	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Schindet sich
12. Versteckt seine Gefühle	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Drückt seine Gefühle aus
13. Viele außerberufliche Interessen	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Wenig Interessen außerhalb des Berufs
14. Zufrieden mit der Arbeit	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Ehrgeizig

„In diesem Test erhält man einen hohen Typ-A-Wert, wenn man bei den Punkten 2, 5, 7, 11, 13, und 14 die Zahlen auf der rechten Seite der Skala anstreicht und bei den Punkten 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10 und 12 die auf der linken Seite. Bei der Auswertung des Fragebogens gibt man sich den Punkten 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10 und 12 den Wert 10, wenn man die Zahl 5 auf der linken Seite angestrichen hat, den Wert 9 für die Zahl 4 und so weiter bis zu 0, wenn man die Zahl 5 auf der rechten Seite angestrichen hat. Für die übrigen Punkte (2, 5, 7, 11, 13 und 14) wird die Berechnung umgekehrt durchgeführt, das heißt, man gibt sich den Wert 0 für die Zahl 5 auf der linken Seite, 1 für Zahl 4 und so weiter bis zur Zahl 5 auf der rechten Seite, die den Wert 10 erhält. Man addiert alle Punkte zu einem Gesamtwert, der minimal 0 und maximal 140 sein kann. Je höher der Wert, um so ausgeprägter ist das Typ-A-Verhalten. Nimmt man sich die Punkte einzeln vor, wird einem deutlich, welche spezifischen Typ-A-Verhaltensweisen man zeigt. Im Wissen um den Ausprägungsgrad der „krankhaften Hektik“ (Friedmann und Rosenman) und der einzelnen daran beteiligten Verhaltensweisen sollte der erste Schritt bei der Veränderung oder Regulierung des eigenen „inneren Stress“ liegen.

Ist von Streß die Rede, dann fallen auch bald die Begriffe Strain und Stressor. Dabei wird der Stressor vereinfacht als das gesehen, was von außen auf einen Menschen zukommt: Der eine empfindet es als Streß, wenn ihm eine kalte Suppe vorgesetzt wird, der andere sagt sich – und glaubt daran –, daß kalte Suppe gesünder ist als heiße. Was der eine als Streß erlebt, nimmt der andere mit Gelassenheit (Loslassen) und Humor. Streß ist somit von der äußeren Situation und dem inneren Erleben abhängig. In diesem Sinne schlagen Bonoma und Slevin eine Ergänzung zum Test von Cooper vor:

Es ist bekannt, daß sich in einigen Berufen die Streßsituationen häufen. Trotz großer Gelassenheit gelingt es nur wenigen auf Dauer sich diesem von außen auf sie zukommenden Streß zu entziehen. Wie schädlich dies sein kann, kommt in der folgenden Gleichung zum Ausdruck:

$$\text{Testwert Manager Typ A plus Wert des Arbeitsfeldes} \\ = \text{Schwierigkeiten}$$

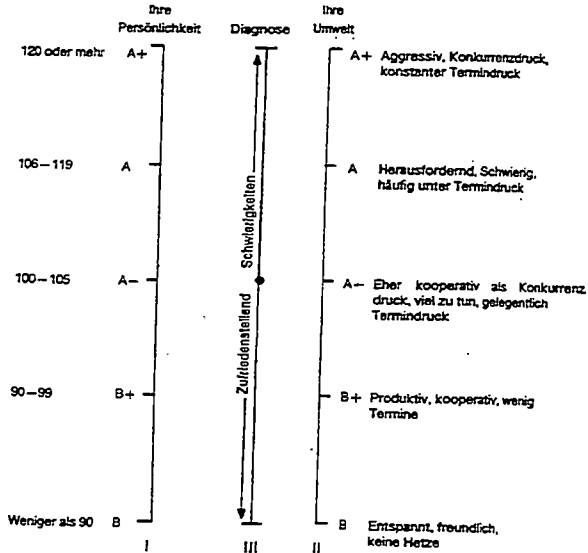
Tragen Sie Ihre Typ-A-Punktzahl (aus dem Verhaltensbogen von Cooper) auf der linken Skala ein.

Schätzen Sie nun Ihre Umwelt ein und tragen Sie Ihr Kreuz auf der rechten Skala ein. Wie hektisch, wie aggressiv ist Ihre Umwelt?

Wie sehr setzt sie Sie unter Druck?

Verbinden Sie nun Ihre beiden Schätzwerte durch eine Gerade. Wenn diese Gerade die mittlere Skala oberhalb der Mitte kreuzt, beschwören Sie Schwierigkeiten herauf. Sie sollten sich in diesem Fall darum bemühen, Ihre Umwelt, sich selbst oder beides zu ändern.

Vergleich Persönlichkeit und Umwelt



Schrittabelle

1. Tragen Sie Ihre Typ-A-Punktzahl auf der Skala ein!
2. Schätzen Sie Ihre Umwelt ein und kreuzen Sie den entsprechenden Punkt auf der Skala II an.
3. Verbinden Sie die angekreuzten Punkte miteinander. Der Schnittpunkt dieser Geraden mit der Skala III zeigt Ihnen, wo Sie stehen.

Aus dem breiten hier angedeuteten Feld seien beispielhaft einige Fragen angeführt:

1. *Weiß ich, welche Situationen und/oder Personen bei mir Streß auslösten? Habe ich einmal diese Situationen aufgeschrieben und nach Bedeutung und Intensität gereiht?*
2. *Von wem lasse ich mich unter Streß setzen? Welche Techniken sehe ich für mich, diesen Streß erst gar nicht aufkommen zu lassen?*
3. *Gefällt es mir, wenn ich ständig unter Zeitdruck stehe? Wie fühle ich mich, wenn es ruhig um mich wird?*
4. *Habe ich das Gefühl etwas zu versäumen, wenn ich nicht dabei bin? Verlange ich, über alles informiert zu werden?*
5. *Wird in meinem Arbeitsteam auch schon einmal gelacht? Wie stehe ich zum Humor? Läuft alles in ernsten Formen ab?*

C. Die hohe Kunst der Delegation

Delegiert werden kann

- ein zeitlich befristeter Auftrag
- eine unbefristete Aufgabe
- personenbezogen: ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin übernimmt die Kompetenzen
- teambezogen: einer Arbeitsgruppe werden die Kompetenzen übertragen

Häufig läßt sich beobachten, daß die Delegationsbereitschaft der Vorgesetzten in einem krassen Mißverhältnis zu den Delegationsmöglichkeiten stehen. Es kommt daher sicherlich nicht selten vor, daß sich Überlastungen von Führungskräften auf diesen einfachen Nenner zurückführen lassen. Der folgende Test dient der Reflexion Ihrer Einstellung und des Verhaltens.

Der folgende „Test“, der hier in modifizierter Form aus der Zeitschrift: „Unternehmen im Wettbewerb“ übernommen wird, kann ein Anhalt sein, um das Arbeitsverhalten zu korrigieren.

Aufgabe

Im dem folgenden TEST werden Sie eingeladen, einmal über Ihre Rolle als Aufgabenbewältiger nachzudenken. Vielleicht gelingt es Ihnen bei einer kritischen Reflexion Ihres Verhaltens, Zeitreserven zu schaffen, um auch andere Ihnen zuge dachte Rollen wahrnehmen zu können.

Delegation: Die hohe Kunst des Führens Beherrsche ich die Kunst der Delegation ?

	oft	manchmal	kaum
1. Sind Sie der Meinung, daß Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr leisten könnten?	(-) 5	5	10
2. Nehmen Sie für den Abend oder das Wochenende Arbeit mit nach Hause?	(-)5	0	10
3. Führen Sie Routinearbeiten aus, die Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genauso gut erledigen könnten?	(-) 5	0	10
4. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung der Ihnen übertragenen Aufgaben?	10	5	(-) 5
5. Erklären Sie die Hintergründe und Bedingungen einer zu erledigen Arbeit ihren Mitarbeitern klar, aber nicht im Befehlstone?	10	5	(-) 5
6. Beschäftigen Sie sich ungebührlich lange mit Arbeiten, die Ihnen Freude machen, aber eigentlich von Ihren Mitarbeitern erledigt werden könnten?	(-) 5	5	10
7. Setzen Sie beim Delegieren von Aufgaben dem Mitarbeiter verbindliche Termine?	10	5	(-) 5
8. Achten Sie konsequent auf die Einhaltung der Termine?	10	0	5

9. Stehen Sie oft unter Zeitdruck, und müssen Sie sich abmühen, um Termine einzuhalten?	(-) 5	0	10
10. Müssen Sie sehr viel aufarbeiten, wenn Sie einige Tage nicht an Ihrem Arbeitsplatz gewesen sind?	(-) 5	0	10
11. Arbeiten Sie im Durchschnitt länger als 45 Stunden in der Woche?	(-) 5	0	10
12. Bemühen Sie sich, diejenigen Mitarbeiter zu ermutigen und zu motivieren, an die Sie Arbeiten delegiert haben?	10	5	(-) 5
Punkte			
Gesamtsumme			

Auswertung:

Bei 90 Punkten oder mehr: Sie beherrschen die Kunst der Delegation in beeindruckvoller Weise (weit über dem Durchschnitt).

Bei 70 – 85 Punkten: Sie beherrschen die Kunst der Delegation in erfreulicher Weise (über dem Durchschnitt).

Bei 55 – 65 Punkten: Sie sind ein Vorgesetzter, der es gelernt hat, sinnvoll und mit Geschick zu delegieren (Durchschnitt).

Unter 55 Punkten: Sie tun das, was Sie nicht tun sollten; Ihre Mitarbeiter tun nicht, was sie tun sollten; Fazit: Unternehmen Sie etwas, um diesen Zustand zu ändern.

Im ersten Teil des Testes, den Sie selbst ausgefüllt haben, geht es um Ihre Eindrücke und Ihre Sicht. Es ist sicherlich interessant, diesem Selbstbild einmal das Fremdbild derer gegenüberzustellen, die Sie täglich als Vorgesetzten bzw. als Vorgesetzte erleben. Dafür ist der folgende Fragebogen vorgesehen. Er enthält in leicht modifizierter Form vergleichbare Fragen.

Sie können diesen Test Ihren Ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Beantwortung aushändigen.

Vergleichen Sie Ihre Antworten mit denen der Ihnen zugewiesenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dann können Sie Rückschlüsse ziehen, ob Ihre Absichten auch tatsächlich bei Ihren Mitmenschen so ankommen, wie Sie es erwarten bzw. wie Sie es beabsichtigen.

Delegation und Organisation			
Wie organisiere ich mich?			
Wie werde ich organisiert?			
	oft	manchmal	kaum
1. Sind Sie der Meinung, daß Sie mehr und qualifizierter eingesetzt werden könnten?	(-) 5	5	10
2. Läßt sich die Arbeit Ihres Vorgesetzten in der Regelarbeitszeit erledigen?	10	0	(-) 5
3. Führt Ihr Chef aus Ihrer Sicht Routinearbeiten aus, die andere besser oder genauso gut erledigen könnten?	(-) 5	5	10
4. Unterstützt Ihr Vorgesetzter Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung der Ihnen übertragenen Aufgaben?	10	5	(-) 5
5. Erklärt Ihr Vorgesetzter die Hintergründe und Bedingungen der zu erledigenden Arbeit Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen klar, aber nicht im Befehiston?	10	5	(-) 5
6. Beschäftigt Sie Ihr Vorgesetzter ungebührlich lange mit Arbeiten, die andere besser erledigen könnten?	(-) 5	0	10
7. Setzt Ihr Vorgesetzter Ihnen verbindliche Termine, die er auch konsequent kontrolliert?	10	5	(-) 5
8. Werden Sie häufiger von Ihrem Vorgesetzten unter vermeidbaren Zeitdruck gesetzt?	(-) 5	5	10

9. Vermissen Sie Ihren Vorgesetzten, wenn er im Urlaub oder sonstwie abwesend vom Arbeitsplatz ist?	(-) 5	0	10
10. Sind die Aufgaben Ihres Arbeitsplatzes so zugeschnitten, daß Sie sie gut mit der verfügbaren Zeit erledigen können?	10	0	5
11. Werden Sie bei der Wahrnehmung Ihrer Aufgaben durch den Vorgesetzten angemessen ermutigt und motiviert?	10	5	(-) 5
12. Beschäftigen Sie sich ungebührend lange mit Arbeiten, die Ihnen Freude machen?	(-) 5	0	10
Punkte			
Gesamtzahl			

Ergeben sich gegenüber Ihrer eigenen Einschätzung größere Abweichungen zu dem hier von den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter vorgelegten Stufungen, dann sollten Sie prüfen, woran es liegt, daß Selbstbildung und Fremdbild voneinander abweichen.

5.2.3 Die Führungskraft als Administrator

Eine Organisation lebt von den geordneten Arbeitsabläufen. Sie finden in einer Reihe von Regelungen (vgl. hierzu die Dienst- und Geschäftsanweisungen u.a.) ihren Niederschlag. Der Vorgesetzte in seiner Funktion als Administrator plant, organisiert und schafft die Voraussetzungen, damit ein störungsfreier Arbeitsablauf möglich ist. Er aktualisiert die Stellenbeschreibungen, achtet darauf, daß auch die Bewertungsmerkmale einer Stelle auf den aktuellen Stand gehalten werden, und überwacht Termine.

Zu seiner Aufgabe als Administrator gehören aber auch Aufgaben wie die Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsunterlagen und Sachmittel, die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die fristgemäße Fertigung von Zeugnissen und Beurteilungen.

Der Vorgesetzte als Administrator ist ein guter Organisator. Er schafft die instrumentellen, sachlichen und finanziellen Voraussetzungen, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Leistungskraft optimal einsetzen können. Organisations- und Planungsgeschick zeichnen ihn aus. Bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert er, daß die „Neuen“ die Voraussetzungen vorfinden, daß sie sich aufgehoben fühlen und mit ihrer Arbeit beginnen können.

Ein häufig anzutreffendes Problem: Klagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden weniger ernst genommen, als die Betroffenen es empfinden. Dann kann es passieren, daß die Vorgesetzten mit einer Portion Ironie verdrängen oder ins Lächerliche ziehen oder resigniert akzeptieren, was eigentlich als Problem gelöst werden müßte. Chefs, gewohnt den Überblick zu wahren, fällt es mitunter schwer, sich in die Nöte der Unterstellten einzufühlen: Eine Schreibmaschine, die nicht richtig funktioniert, ein Fenster, das nicht mehr dicht schließt, ein Kopierer, der ständig ausfällt, sehen sie solange als lächerliche Kinderei, wie sie selbst vor solchen Mißgeschicken verschont bleiben. Die Führungskraft als Administrator wacht auch über diese Dinge und regelt, was es zu tun gilt.

1. Setzen Sie in regelmäßigen Abständen Ziele für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ordnen Sie diese Ziele an oder werden diese Ziele im Dialog gemeinsam erarbeitet?
2. Wie werden die vorhandenen Ressourcen an Zeit, Sachmitteln und Personal eingesetzt? Ist dieser Mitteleinsatz ökonomisch? Gibt es kostengünstigere Wege?
3. Setzen Sie Termine und achten Sie auch bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Einhaltung dieser Termine? Wie überwachen und kontrollieren Sie diese Termine? Beschränkt sich Ihre Kontrolle auf das Wesentliche oder gehen Sie ins Detail?
4. Achten Sie auf eine ausgewogene Auslastung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wissen Sie, wer mit welchen Vorgängen befaßt ist?
6. Setzen Sie sich mindestens im Jahr einmal mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter zusammen, um gemeinsam zu überlegen
 - welche organisatorischen Verbesserungen in Bezug auf die Sachmittelausstattung und in Bezug auf die ablauforganisatorischen Regelungen möglich sind?
 - was man bezogen auf den Gesamtrahmen wie verbessern kann?¹⁾

1) Odiorne, G.S., Persönliche Arbeits- und Führungstechniken, Landsberg a.L. 1982, S. 42.

7. Was halten Sie von der folgenden Frage, die Sie an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen sollten: „Was kann ich tun oder anders tun oder was soll ich unterlassen, um Ihnen zu helfen, Ihre Arbeit besser tun zu können?“¹⁾

5.2.4 Die Führungskraft als Zukunftsgestalter

Die eigentlichen Aufgaben einer Leitungskraft liegen in der strategischen Ausrichtung der Organisation. Die Führungskraft muß sich freihalten von der Hektik des Tagesgeschäftes und langfristige Perspektiven entwickeln. Dies führt zwangsläufig auf Seiten der Führungskräfte zu Unsicherheiten, da Entscheidungen auf unsicherem Boden getroffen werden müssen. Führungskräften fehlt aber nicht nur das unmittelbare Erfolgserlebnis, das beispielsweise der Sachbearbeiter hat, Führungskräfte müssen auch mit einer Art der Vereinsamung fertig werden: Es ist selten, daß sie unmittelbaren Zuspruch für erbrachte Leistungen erhalten.

Die Führungskraft als Zukunftslenker stellt die bestehenden Verwaltungsstrukturen kreativ und konstruktiv ständig in Frage. Er sollte ein unbequemer Erneuerer sein. Diese Einstellung ist der Verwaltung eher fremd.

Die Innovationsbereitschaft der Verwaltung liegt tendenziell hinter dem rasanten Tempo in vielen Bereichen der Wirtschaft. Neuerungen sind häufig in den Verwaltungen schwer durchzusetzen, da gegenüber der Wirtschaft zum einen Vieles in der öffentlichen Verwaltung zerredet werden kann, und zum anderen der Kostendruck nicht im dem Maße erlebt wird, wie in Unternehmen, die im Markt stehen. Daher wird vielfach am Mitarbeiter gespart, anstatt durch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Leistungseffizienz zu erzielen. Es gibt aber noch einen weiteren entscheidenden Grund: Das Denken und Handeln der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ist vor allem normorientiert statt zielorientiert. Ein Beispiel kann dies verdeutlichen: Bei der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen wirkt sich das Denken in Planstellen Größenhinderlich aus. Versteht man unter Teilzeitarbeit jedes Arbeitsverhältnis, das unterhalb der tariflich vereinbarten Arbeitszeit liegt, dann ist es denkbar, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa mit 30, 33 oder etwa 35 Wochenstunden beschäftigt werden wollen. Die dabei freigesetzte Kapazität aber geht auf diese Weise einer Organisationseinheit verloren. Gäbe es indes einen Pott, in dem diese Überhänge gesammelt werden könnten, wäre das Problem besser lösbar. Solche und ähnliche Gedankenmodelle werden in der öffentlichen Verwaltung erst gar nicht angedacht. Sie werden bereits im Vorfeld mit dem Hinweis abgeblockt: Das geht aus rechtlicher Sicht nicht! Damit ist für viele normorientierte Vorgesetzte das Problem abgehakt. Der Zukunftslenker geht Herausforderungen anders an: Was muß veranlaßt werden, damit das Ziel erreicht werden kann? Wel-

1) in Anlehnung an Odiorno, ebenda, S. 43.

che Übergangslösungen lassen sich finden? Welche Stellgrößen müssen langfristig verändert werden?

Unter der Überschrift: „Was Japans Firmen stark macht: Kein Tag ohne eine Verbesserung“¹⁾ zeigt Masaaki Imai die Technik des KAIZEN auf: „Kaizen heißt Verbesserung. Gemeint ist die ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter. ...Die Botschaft von Kaizen heißt: Es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen.

Die Überzeugung von einer nie endenden Verbesserung ist tief in der japanischen Mentalität verwurzelt. Ein altes japanisches Sprichwort lautet: Wenn man einen Mann drei Tage lang nicht gesehen hat, sollten seine Freunde gut darauf achten, welche Veränderungen an ihm vorgegangen sind.

Der Beginn einer Verbesserung ist das Erkennen ihrer Notwendigkeit, und dieses beginnt mit dem Erkennen eines Problems. Selbstgefälligkeit ist der Erzfeind von Kaizen. Daher legt Kaizen solch großen Wert auf Problembewußtsein und bietet Techniken zum Erkennen von Problemen an.“²⁾

Heute kommt der Rolle der Führungskraft als Zukunftslenker eine besondere Bedeutung zu. Die folgenden Fragen deuten auf einige praktische Anregungen:

1. Wieviel Zeit und Gedanken verwenden Sie, um gestaltend auf die Zukunft Ihrer Organisationseinheit einzuwirken?
2. Machen Sie sich darüber Gedanken, welchen Stellenwert und welche Bedeutung die von Ihnen betreuten Aufgaben in einer Verwaltung 2.000 noch haben werden?
3. Welche Verbesserungen und Neuerungen haben Sie im letzten Jahr in Ihrem Arbeitsbereich eingeführt bzw. initiiert?
4. Welche Anregungen zur Verbesserung der Aufgabenabwicklung sind von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekommen? Haben Sie diese Ideen aufgenommen? Vertagt? Fanden Sie dieses Anregungen interessant? Welche Argumente sprachen dafür? Welche dagegen?
5. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, neue Wege zu beschreiten?

-
- 1) Imai, Masaaki, Was Japans Firmen stark macht: Kein Tag ohne eine Verbesserung, in: Welt am Sonntag 11, 1992 vom 15.3.1992, S. 50.
 - 2) Ebenda, S.50.

5.2.5 Die Führungskraft als Teamchef

Die Teamorganisation spielt heute in den Organisationen eine immer größere Rolle. Dabei gilt es, hochqualifizierte Spezialistinnen und Spezialisten möglichst effektiv einzusetzen. Da viele Spezialisten dazu neigen, ihren Funktionsbereich als besonders wichtig auf Kosten anderer Spezialgebiete voranzutreiben, liegt es insbesondere an den Führungskräften, mit Einfühlungsvermögen und Kreativität die Sicht für das Ganze zu wahren.

Dabei spielen gruppensdynamische Prozesse eine wichtige Rolle: Hinderliche Starallüren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind zu kanalisieren und auf Teamgeist hinzulenken.

Diese Aufgabe erfordert eine gezielte Auswahl der Mannschaft: Ein erfolgreiches Team ist nicht nur eine Addition von Fachkenntnissen. Die Effektivität eines Teams geht weit über formale fachlich orientierte Auswahlkriterien hinaus. Hier kommt es insbesondere auch auf die Persönlichkeiten der Teammitglieder an und darauf, wie diese Personen miteinander umgehen. Der Teamchef nimmt dabei mal die Rolle eines Moderators, mal die Rolle eines Trainers, der seine Spieler möglichst geschickt und effektiv platziert, wahr.

Als Moderator kommt es bei dem Teamchef auf eine Reihe von persönlichen Merkmalen an. Der Beobachtungsbogen auf Seite 101, der von Ryans für Moderatoren entwickelt wurde, weist auf dieses Spektrum. Wer als Führungskraft und Teamchef mehr über sich und seine Wirkung auf andere und auf die Gruppe erfahren will, sollte diesen Beobachtungsbogen auf zwei Ebenen nutzen: Auf der ersten Ebene sollte er sich und seine Wirkung auf die anderen einmal selbst einschätzen. Diese Selbsthilfe kann er dann in einem zweiten Schritt mit dem Fremdbild einzelner Gruppenmitglieder oder mit dem Votum der Gruppe vergleichen.

A. Der Teamchef als Trainer

Viele Vorgesetzte glauben auch heute noch, daß sie keine Schwäche zeigen dürfen. Auch daran mag es liegen, daß Gefühle eher verdrängt als gezeigt werden. Haben diese Chefs erst einmal etwas angeordnet, dann gilt meist die Devise: Augen zu und durch! Um andere anzuleiten, muß man keinesfalls besser sein als der Untergebene. Diese Binsenweisheit zeigt sich, wenn man die Trainer von Spitzensportlern sieht: Der Trainer von Boris Becker ist sicherlich nicht tüchtiger als sein „Schützling“. Gleichwohl nimmt der Trainierte von seinem Trainer die Ratschläge an und lernt daraus.

1. Kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitstreiter und Mitarbeiterinnen? Setzen Sie Ihre „Mannschaft“ optimal ein?
2. Wie stark ausgeprägt ist der „Reifegrad“ Ihres Teams? Ist dieses Team bereit, Verantwortung zu übernehmen?
3. Arbeiten die Kolleginnen und Kollegen im Team zusammen oder gegeneinander? Gibt es Spannungen und Rivalitäten zwischen einzelnen Teammitgliedern? Worauf führen Sie diese Spannungen und Rivalitäten zurück? Gibt es Gründe, die offensichtlich sind? Können Sie verdeckte „Kampfstrukturen“ ausmachen?
4. Lernt Ihr Team aus Fehlern? Ist das Team auf neue Entwicklungen ausgerichtet oder läuft alles nach dem alten Trott?
5. Wer in dem Team zeigt sich aufgabenorientiert? Wer zeigt im Team integrationsorientierte Verhaltensweisen? Gibt es im Team ich-bezogene Verhaltensweisen, die sich störend auf die Zusammenarbeit auswirken?
6. Wie reagiert das Team auf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Haben die Neuen eine Chance auf eine schnelle Integration? Welches Profil sollten Bewerberinnen und Bewerber aufweisen, um befruchtend auf das Team einzuwirken?

B. Sympathie und Antipathie: Die Fallstricke einer Führungskraft

Kontakt schafft Sympathie: Wer häufig mit einem anderen Menschen zusammenkommt, entwickelt in der Regel im Rahmen von Interaktionen eine Sympathieachse. Dagegen meiden wir Menschen, die wir unsympathisch finden.

Die Führungskraft als Teamchef sollte sich über die Einstellungen zu den Teammitgliedern Rechenschaft ablegen.

Dabei sind vier Schritte denkbar:

1. Schritt:

Eintragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine Sympathieskala: Wie sympathisch finde ich die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter?

2. Schritt:

Schätzung der Häufigkeit des Kontaktes: Wieviele Kontakte habe ich mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin?

3. Schritt:

Reflexion und Analyse der Einstellung: Woran liegt es, daß der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sympathisch bzw. unsympathisch auf mich wirkt? Wo liegen die Ursachen?

4. Schritt:

Analyse und Verhaltenskorrekturen: Was kann ich tun, um mein Verhältnis zu dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zu verbessern?

Die folgende Skala kann eine Hilfe sein, um den ersten Schritt zu tun. Hier ist der Vorgesetzte bzw. die Vorgesetzte gefordert, zunächst einmal alle Unterstellten nach dem Kriterium Sympathie/Antipathie auf einer Skala, die von der Sympathie bis hin zur Antipathie reicht, zu reihen.

Sympathie-Antipathie-Achse

		Namen
Mitarbeiterin/Mitarbeiter finde ich sehr sympatisch	100	
	80	
sagt mir nicht viel	60	
	40	
Mitarbeiterin/Mitarbeiter finde ich unsympatisch	20	

Zeitlich versetzt sollte sich der Vorgesetzte einmal in Ruhe Rechenschaft ablegen, wieviele Kontakte er in einer Woche und/ oder in einem Monat zu seinen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern pflegt? Dabei ist eine Differenzierung nach der Art der Kontaktaufnahmen durchaus sinnvoll: Kommt der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin auf mich zu? Gehe ich auf sie zu? Wie intensiv -bezogen auf die Zeitachse- sind die Kontakte?

Kontaktachse

Namen

Ich habe mit Mitarbeiterin/Mitarbeiter häufigen und längeren Kontakt

100

80

die Kontaktaufnahme liegt in einem durchschnittlichen Rahmen

60

40

Mitarbeiterin/Mitarbeiter hat kaum Kontakt mit mir

20

Im dritten Schritt geht es um die Analyse. Dabei sollte man sehr selbstkritisch auch mit sich verfahren: Ein Chef beispielsweise, der in seiner beruflichen Sozialisation stark gegen die Uhr hat ankämpfen müssen, wird der Pünktlichkeit bei seinen Unterstellten vielfach einen besonderen Stellenwert beimessen. Es heißt daher auch

wohl: Eine Beurteilung über einen Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin sagt nicht nur etwas über den Beurteilten aus, sondern es zeigt auch sehr viel über den Beurteiler.

Hieran sollte denken, wer sich in diese Phase hineinbegibt.

Im letzten Schritt steht die Verhaltenskorrektur im Vordergrund: Vergleicht man die Sympathie-Skala mit der Kontaktskala, dann kann dieser Vergleich vielleicht bereits zu einer ersten Korrektur den Hinweis geben: Wenn Sie den Unsympathischen meiden, kaum Kontakt mit ihm bzw. ihr haben, dann sollten Sie zunächst hier ansetzen. Da jeder Mensch eine nette „Ader“ hat, gilt es, diese bei den nun häufigeren Kontakten herauszufinden.

C. Der Teamchef als Moderator

Der Teamchef hat bei Besprechungen im Team viel mit den Aufgaben eines Diskussionsleiters gemeinsam. Die folgenden Punkte können auf diesem Weg eine Hilfe sein¹⁾:

1. Der Teamchef greift die Anregungen, Probleme und Konflikte der Teammitglieder auf und läßt sie im Rahmen der vorgegebenen Ziele diskutieren.
2. Der Teamchef regt zu neuen Wegen an, fragt nach dem Sachstand in der Bearbeitung und gibt Impulse auf dem Weg zur Realisierung der Ziele.
3. Der Teamchef organisiert, plant den Einsatz und stimmt die einzelnen Arbeitsschritte aufeinander ab.
4. Der Teamchef greift neue Ideen auf und sichert die erreichten Arbeitsschritte.
5. Der Teamchef verhindert voreilige Bewertungen und hält dadurch weitere Lösungswege offen.
6. Wo Meinungen und Bewertungen hart und unversöhnlich aufeinander stoßen, schlichtet er und gleicht aus.
7. Spannungen im Team, massive Kritik oder gar Polemik entschärft er und arbeitet auf ein sachliches Arbeitsklima hin.
8. Er lobt gute Leistungen und motiviert. Er erreicht dadurch, daß auch die Teammitglieder bereit sind, sich gegenseitig positives Feedback zu geben.

1) Meixner, Aus- und Fortbildung, aaO, S. 167 f.

9. Er engt das Profilierungsstreben einzelner Teammitglieder ein.
10. Er integriert alle Mitglieder in das Team und achtet darauf, daß keine Teammitglieder in Außenseiterpositionen gedrängt werden.
11. Der Teamchef sorgt für ein gutes Arbeitsklima, das von Vertrauen und gegenseitiger Achtung geprägt ist. Mißgunst und Eitelkeiten wirkt er entgegen.
12. Der Teamchef deckt latente Konflikte auf, bringt sie auf eine sachlich-intellektuelle Ebene und mobilisiert kreative Energie.
13. Der Teamchef ist neutraler Sachwalter und sieht das Ziel. Bei unterschiedlichen Meinungen schlichtet er. Er vermeidet, Verhaltensweisen zu rechtfertigen, und vermeidet alles, was auf eine Kampfstimmung hinausläuft.
14. Der Teamchef kann sich zurücknehmen, und er vermeidet es, mit den Teammitgliedern um Sachkompetenz zu konkurrieren.
15. Der Teamchef sieht das Ziel und arbeitet auf das Ziel hin.

D. Selbsthilfe und Fremdbild

Insbesondere der Teamchef sollte wissen, wie er auf andere wirkt. Der Vergleich von Fremdbild („Wie sehen mich die anderen?“) und Selbstbild („Wie sehe ich mich?“) ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg einer teamfördernden Interaktion. Der folgende Test kann dabei eine Hilfe sein.

Aufgabenstellung

Bei dem folgenden Beobachtungsbogen handelt es sich um typische Eigenschaften, die von Moderatoren in Gruppen gefordert werden. Sie sind hier in ihrer jeweiligen extremen Position bipolar(z.B. gut...schlecht) angeordnet: Ihre Aufgabe ist es, jedes Merkmal bezogen auf Ihr Verhalten einzuschätzen. Machen Sie dort Ihr Kreuz, wo Sie glauben, daß dies am ehesten Ihr Verhalten als Moderator und Führungskraft gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wiedergibt.

Beobachtungsbogen zur Einschätzung des eigenen Verhaltens Selbstbild / Fremdbild								
	3	2	1	0	1	2	3	
parteiisch								gerecht
befehlshaberisch								kooperativ
fern								mitlebend
sachbetont								auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kon- zentriert
unfreundlich								freundlich
langweilig								interessant
sich wiederholend								originell
ständig in Hektik								ruhig
gleichgültig								interessiert
abstoßend								anziehend
zurückgezogen								zielorientiert
schwankend								ausgeglichen
leicht störbar								ruhig
unsicher								selbtsicher
unzusammenhängend								systematisch
starr								elastisch
unreif								reif
geringes Fachwissen								fundiertes Fachwissen
schwankend								klare Linie

In einem weiteren Schritt kann dieser Bogen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgelegt werden. Auch hier lassen sich durch einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild wichtige Rückschlüsse ziehen.

5.2.6 Die Führungskraft als Repräsentant

Eine Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung muß die von ihr erstellten Dienstleistungsprodukte auch „verkaufen“ können. Dabei sind drei Zielrichtungen zu beachten:

- die Vermarktung der Arbeitsprodukte in der Hierarchie und im Instanzenzug
- die Vermarktung der Dienstleistungsprodukte der Legislative gegenüber
- die Vermarktung der Dienstleistungsprodukte gegenüber der Öffentlichkeit.

Eine Führungskraft muß in der Lage sein, ihr Anliegen im Instanzenzug überzeugend und mit einer Portion an Durchsetzungsvermögen zu vertreten. Gelingt ihr dies nicht, dann leidet auch zwangsläufig die Arbeit der ihr unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Gerade im kommunalen Bereich ist es von besonderer Bedeutung, daß beispielsweise ein Amtsleiter bzw. Dezernent überzeugend auf die Ratsmitglieder einwirken kann. Erfolg und Mißerfolg des Amtes hängen hieran, aber auch die Arbeitsintensität und die nicht sachgerechte Einflußnahme Dritter auf die Gestaltung des Arbeitsablaufes im Amt.

Das schlechte Image der öffentlichen Verwaltung er ist nicht zuletzt auch eine Frage der Public-Relation. Das Erscheinungsbild der öffentlichen Verwaltung könnte durchaus erfreulicher gestaltet werden, wenn Presse und öffentliche Verwaltung besser miteinander zusammenarbeiten. Es gibt auf allen Ebenen und Instanzen der öffentlichen Verwaltung eine Reihe von gelungenen und nachahmungswerten Beispielen und Anregungen.

Eine Gefahr besteht indes: Wer als Leiterin oder Leiter einer öffentlichen Einrichtung den Umgang mit der Presse versteht, kann leicht den Versuchungen erliegen, stärker die eigene Person zu vermarkten als die Sache.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten sehr genau auf die Relation zwischen Sein und Scheinen bei ihren Vorgesetzten. Andererseits aber ist es auch eine leidvolle Erfahrung, daß nicht das, was gesagt wird, in vielen Fällen entscheidend ist, sondern daß es darauf ankommt, wer was wann wie sagt.

Ein umsichtige Führungskraft achtet daher auf Image und wohlgesetzte Statussymbole. Das Image einer Führungskraft ist von einer Reihe von Faktoren abhängig,

auf die in Grenzen eingewirkt werden kann. Solche Imagefelder sind bei Ansprachen, Grußworte, Besprechungen, Statements:

- das Auftreten und Verhalten wie Gestik, Mimik, Augenkontakt, Handschlag, Lächeln, Sitzhaltung, Kleidungen u.a.
- der Aufbau und die Gliederung der Redebeiträge, wie die formale und logische Gliederung und Ordnung, die zeitliche Abstufung und die Reihenfolge der Argumente
- die thematische Gestaltung, wie Aktualität, Konzentration auf das Wesentliche, Hörer- und Problemorientierung
- die sprachliche Gestaltung, wie die Verständlichkeit der Sprachgestaltung, die Straffheit, die Dramaturgie, Anschaulichkeit, Spannung
- die klimatischen Aspekte wie Zuwendung, Akzeptanz, Bedürfnisorientierung, aktives Zuhören, Teilnahme
- die persönlichen Aspekte wie Interaktionsbezüge, Einstellung, Imponiergehabe, Rechtfertigungszwang, Selbsthilfe, Einstellungen

5.2.7 Die Führungskraft als Konfliktmanager

Konflikte haben häufig die Funktion eines klärenden Gewitters. Konflikte sollten daher nicht unterdrückt und in Harmoniepäckchen verschnürt und damit verdrängt werden, sondern als kreativer Input genutzt werden. Das setzt allerdings voraus, daß die Führungskräfte über Entstehung, Typologie und Dynamik eines Konfliktablaufes informiert sind. Konfliktmanagement setzt umfassendes Wissen und Fertigkeiten voraus. Vielfach kommt es darauf an, daß die Führung bereits frühzeitig anhand von Konfliktsignalen erkennt, daß sich ein Konflikt herauf aufbaut.

Konflikte zeigen sich

- auf der sachlich-intellektuellen Ebene
- auf der sozio-emotionalen Ebene (Gruppenkonflikte)
- auf der wertmäßig-kulturellen Dimension

Es liegt in der Fiktion der Zweckrationalität, daß insbesondere die sozio-emotionalen Konflikte in ihrer negativen Auswirkung häufig unterschätzt werden. Doch es sind meist die vermeintlich vernachlässigbaren Kleinigkeiten, die das Arbeitsklima nachhaltig beeinflussen.¹⁾

1) Krüger, W., Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe -Positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen, München 1973.

Arbeitsteams unterliegen im besonderen Maße gruppendynamischen Prozessen. Der Vorgesetzte als Konfliktmanager sollte wissen

- wie sein Verhalten auf andere wirkt
- wie und warum das Verhalten anderer auf ihn in einer bestimmten Weise wirkt
- wie er mit Konflikten umgeht (einfühlsam? verdrängend? etc.).

Einige Fragen können dies beispielhaft aufzeigen:

1. Wie verhalten Sie sich, wenn Konflikte auftreten? Spielen Sie U-Boot-Fahrer: Tauchen Probleme auf, tauche ich dann ab?
2. Welche Konflikte hatten Sie in den letzten Monaten in Ihrem Team? Wie stark waren die sachlich-intellektuellen Konflikte im Verhältnis zu den sozio-emotionalen? Wie gehen Sie mit den unterschiedlichen Konfliktebenen um?
3. Hatte Sie in den letzten Monaten den Eindruck, daß sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Kindereien aufregen? Haben Sie sich einmal über solche Kindereien Gedanken gemacht? Haben Sie sich in die Rolle der anderen versetzt und überlegt, warum diese Aufregung entstanden ist?

5.2.8 Die Führungskraft als Partner

Überall dort, wo der Mensch in den Mittelpunkt der Organisations- und Personalpolitik gestellt wird, gilt es, dem zweckrationalen Rollenverständnis eine menschliche Komponente entgegenzusetzen. Mehr als je zuvor wachsen der Führungskraft auch Aufgaben zu, die sie in die Rolle des persönlichen Beraters sehen. Bereits in seiner Rolle als Teamchef ist es häufig unerlässlich, daß die Führungskraft auch das Lebensumfeld der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters einbezieht. Die Auswirkungen häuslicher Konflikte enden nicht am Eingangstor zur Verwaltung. Die Symbiose, die hier zwischen Dienstwelt und Privatwelt anzustreben ist, erfordert Einfühlungsvermögen und eine hohe Sensibilität.

Partnerschaft setzt ein positives Menschenbild voraus. Es setzt ein ganzheitliches Menschenbild voraus, es setzt voraus, daß man den anderen trotz der hierarchiegeordneten Ungleichheit als gleichwertig akzeptiert und dies frei von einem statusmäßigen Gehabe. Das bedingt auf beiden Seiten ein hohes Maß an Reife. Partnerschaft gelingt aus einem Gefühl der Stärke und der inneren Stabilität heraus. Wo diese Voraussetzungen fehlen, wird der Mangel nicht selten durch Statusgehabe und Machtansprüche kompensiert. Partnerschaft wird erleichtert, wenn – wie es Ja-

mes, M. und Jongward, O. in einer Untersuchung bei erfolgreichen Managern feststellen konnten – eine Reihe von mentalen Voraussetzungen gegeben waren. Diese Felder werden in dem folgenden Fragebogen als Hilfe zur „Selbstanalyse“ aufbereitet.

Mit welcher Grundstimmung trete ich meiner Umwelt entgegen ?			
	trifft zu	sowohl als auch	trifft nicht zu
1. Ich mag mich und akzeptiere mich so wie ich bin.			
2. Ich akzeptiere andere mit ihren Stärken und Schwächen			
3. Ich reagiere auf Handlungen, nicht auf Statussymbole			
4. Ich wachse im kooperativen Erfahrungsaustausch mit anderen			
5. Ich genieße meine Erfolge und Leistungen			
6. Ich habe kein Interesse daran, andere Menschen zu beherrschen			
7. Ich besitze Spontaneität, Flexibilität und Autonomie			
8. Ich kann zuhören, wenn andere mir ihren Ärger und ihre Kritik zeigen			
9. Ich wähle Freunde, die meine Autonomie schätzen und die Autonomie anderer respektieren			
10. Ich helfe anderen, wenn sie es wünschen			
11. Ich habe keine Angst, Gefühle zu zeigen und auszuleben			

12. Ich verliere bei Rückschlägen nicht den Glauben an mich selbst			
13. Ich trage die Verantwortung für mein Leben und meine Lebensgestaltung			
14. Ich sehe Zeit als ein wertvolles Gut an, das ich nutze und nicht durch sinnlose Spiele vergeudet			
15. Kommen Probleme auf mich zu, dann habe ich situationsgerecht verschiedene Pläne zur Auswahl			
16. Ich kenne meine Vergangenheit, lebe aber bewußt in der Gegenwart und plane die Zukunft			
17. Ich denke darüber nach und prüfe genau, welche Informationen wichtig sind, um Entscheidungen treffen zu können.			
18. Ich betrachte das andere Geschlecht als gleichwertig			
Punkte			

Auswertung:

Je höher die Punktzahl in der Spalte „trifft zu“ ausfällt, desto eher tendieren Sie zu den „Gewinner-Typen“.

Gewinner und Verlierertypen

Die Gewinner bzw. Verlierer zeigen nach James und Jongward folgendes Profil:

Der Gewinner ...	Der Verlierer ...
lernt, sich zu mögen und akzeptiert sich und andere mit Stärken und Schwächen.	mag sich selbst nicht bzw. fühlt sich überlegen oder minderwertig.
reagiert auf Handlungen, nicht auf Statussymbole.	ist autoritäts- und machtgläubig.
wächst im kooperativen Erfahrungsaustausch mit anderen.	sieht sich immer im Konkurrenzkampf und Konflikt mit anderen.
genießt seine Erfolge und Leistungen.	ist mit dem, was er leistet und erreicht, ständig unzufrieden.
hat kein Interesse dazu, andere Menschen zu beherrschen.	braucht Menschen, auf die er sich bedingungslos verlassen kann.
besitzt Spontaneität, Flexibilität und Autonomie.	sehnt sich nach Kontrolle, Struktur und Steuerung
kann zuhören, wenn andere ihm ihren Ärger und ihre Kritik zeigen.	reagiert verletzt auf Kritik.
wählt Freunde, die die eigene Autonomie schätzen und die Autonomie anderer respektieren.	wählt Freunde, die stark und mächtig sind.
hilft anderen, wenn sie es wünschen.	verurteilt andere wegen ihrer Fehler.
hat keine Angst, Gefühle zu zeigen und auszuleben.	zeigt selten Gefühle oder vertuscht sie.
verliert bei Rückschlägen nicht den Glauben an sich selbst.	kann nicht verlieren.
trägt Verantwortung für sein Leben und seine Lebensgestaltung.	macht andere für sein Leben verantwortlich und haftbar.
sieht die Zeit als wertvolles Gut an, das er nicht durch sinnlose Spiele vergeudet.	schlägt die Zeit tot und findet keine Ruhe und Entspannung.
hat situationsgerecht verschiedene Pläne zur Auswahl.	lebt nach Plan A, den er schicksalhaft über sich verhängt erlebt.
kennt seine Vergangenheit, lebt bewußt in der Gegenwart und plant die Zukunft.	lebt mit der Erinnerung an die Vergangenheit oder in Ängsten und Träumen von der Zukunft.
benutzt seinen Intellekt, um zu prüfen, Informationen zu sammeln und selbständig zu entscheiden.	benutzt seinen Intellekt, um durch Intellektualisieren andere zu erschlagen oder um durch Rationalisierung eigene Handlungen zu entschuldigen bzw. zu rechtfertigen.
betrachtet das andere Geschlecht als gleichwertig.	betrachtet das andere Geschlecht als höher- oder minderwertig.

(Vgl. James, M./Jongward, O. [1974], S. 17–22)

Im Vordergrund stehen bei der Führungskraft als Partner die menschlichen Bezüge der zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht in erster Linie der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin als Funktionierer oder Inhaber bzw. Inhaberin einer bestimmten Rolle. Diese sozialen Bezüge greift der Vorgesetzte mit großer Sensibilität auf. Denn nicht jeder Mensch ist bereit, in den Dienst den privaten Bereich einzutragen. Die Bereitschaft, mehr von sich transparent werden zu lassen, ist von mehreren Faktoren abhängig, wie etwa von der Persönlichkeit (z.B. introvertiert, extrovertiert) aber auch von der Persönlichkeit des Vorgesetzten. Das Mitarbeitergespräch, das im Bereich der Landespolizei NRW in der Diskussion ist, zielt auf diese sozialen Bezüge. Neben einer Technik, die im zweiten Band aufgezeigt wird, geht es hier vor allem auch um die Leitidee: Was weiß ich über meine Mitarbeiterin bzw. meinen Mitarbeiter? Dabei geht es nicht um einen Eingriff in einen Bereich, den die Unterstellten geschützt sehen wollen, sondern um Informationen, die es dem Vorgesetzten erlauben, das Warum des Verhaltens besser verstehen und deuten zu können. Auf diesem Hintergrund sind die folgenden Fragen, die hier beispielhaft stehen, zu sehen:

1. Wissen Sie, welchen Hobbies und Interessen Ihre Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter nachgeht? Will er/sie darüber reden? Lassen Sie Raum für diese Darstellungen? Wie stehen Sie zu diesen Interessen?
2. Bei welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschränken sich die Gespräche auf den rein dienstlichen Bereich? Wer gibt mehr von sich zu erkennen? Waran liegt das?
3. Sind Sie über den dienstlichen Rahmen hinaus an den Geschicken Ihrer Unterstellten interessiert? Kommen Ihre Unterstellten auch schon einmal mit persönlichen Problemen auf Sie zu? Wie gehen Sie auf diese Probleme ein?
4. Was weiß Ihr/Ihre Vorgesetzter/Vorgesetzte über Ihren privaten Bereich? Haben Sie das Gefühl, daß hieran ein teilnehmendes oder eher ein rituelles Interesse besteht?

5.2.9 Die Führungskraft als Vorbild

Es scheint ein gesellschaftlicher Trend zu sein, daß man mehr auf Abschreckung als auf Vorbilder baut: Es werden Fehler und Fehlläufe als abschreckende Beispiele herausgestellt, statt zu nennen, was alles gut gelaufen ist. Solange beispielsweise ein Vorgang ohne Fehler bearbeitet wird, nimmt man es als gegeben hin: Brennt nach dreißig Jahren einmal ein Kassierer mit der Kasse durch, dann wissen fleißige Bürokraten dies für die Zukunft zu unterbinden. Es folgt ein Erlaß oder Rundschreiben: „Aus gegebenen Anlaß weisen wir darauf hin, daß es unzulässig ist, mit der Kasse durchzubrennen...“ Statt Abschreckendes hat dieser Hinweis wohl eher auf-

fordernden Charakter: „Mal sehen, ob man das nicht intelligenter anstellen kann!“ Es finden sich – auf den schlechten Gedanken hingewiesen – nunmehr Nachahmer, die dank des Erlasses nunmehr auf den Geschmack gebracht wurden.

Was Führungskräfte wieder stärker betonen und herausstellen sollten, sind die Vorbilder. Dabei sollte der Vorgesetzte eigenes Verhalten auf Leitbilder ausrichten und damit zum Vorbild werden, er sollte aber auch vorbildliche Handlungsweisen als solche herausstellen. Die KGSt zitiert in diesem Zusammenhang die Leitideen von Gertrud Höhler.¹⁾

„ Merkmale zukunftstauglicher Führung

- Vorbild – als Zusammenspiel persönlicher Autorität und Sach-Autorität
- Vorbild – Die Persönlichkeit wiegt mehr als der Funktionsspezialist
- Vorbild – Führungskräfte multiplizieren das Wertesystem des Unternehmens!
- Offenheit bei klarer Abgrenzung im Umgang mit den Mitarbeitern
- Lob und Ermutigung auch für die Besten!
- Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter als einzelne und als Gruppe
- Umgang mit klar definierten Risiken
- Durchlässige Hierarchie für Kontakte, Ideen und Aufstiege
- Unternehmerisches Denken auf allen Ebenen
- Bereitschaft zu Verantwortung, Initiative und Veränderung
- Fehlerfreundliche Systeme
- Innovationsimpulse für Struktur und Organisation
- Spannung im Team: Kreative inspirieren Intelligente“

Fragen, die sich hier stellen, sind beispielhaft:

1. In welchem Verhältnis setzen Sie Kritik und Lob ein? Worauf legen Sie besonderen Wert?
2. Wenn Sie zwischen einem besonders leistungsstarken Bewerber, der menschlich weniger ansprechend ist, und einem leistungsschwächeren Bewerber, der menschlich ausgereift ist, entscheiden müssen, wen wählen Sie?
3. Leben Sie nach der Devise: Der Zweck heiligt die Mittel? Bis zu welchem Punkt zeigen Sie bei existenziellen Fragen Kompromißbereitschaft?

1) Bericht der KGSt, Heranbildung von Führungskräften, Bericht Nr. 7/1990, S. 18.

4. Können die Ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihre Wertstruktur erkennen?
5. Wo setzen Sie Ihre persönlichen Schwerpunkte: Als Fachvermittler und Fachautorität oder als Persönlichkeit? Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem offenen Auftreten?
6. Haben Sie Vorbilder, nach denen Sie ihr Verhalten ausrichten? Welche Verhaltensweisen zeichnen diese Vorbilder aus?

5.2.10 Die Führungskraft als Coach

Coaching ist eine permanente Führungsaufgabe und wird verstanden als die gezielte Anleitung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters zur Entfaltung seiner persönlichen und fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Vergleichbar dem Coach beobachtet die Führungskraft die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin mit dem Ziel, Stärken weiter zu entfalten und Schwächen zu verbessern. Dabei geht es nicht um den durchgestylten Funktionierer, dessen Haken und Ösen nach dem Bild einer Organisation oder eines „Chefs“ glattgebügelt werden (vgl. hierzu die Praktiken mit dem flinken farbigen Stift, der erarbeitete Mitarbeitertexte verschlimmbessert). Der Chef als Coach wirkt auf eine individuelle Entfaltung und gibt Entwicklungsimpulse, um die Persönlichkeit zur Entfaltung zu bringen. Der Coach weiß, daß Individualität, Identifikation und Zufriedenheit des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zu Innovation und Kreativität führen, die zum Überleben der Organisation unerlässlich sind. Der Coach weiß auch, daß er nicht in jedem Fall besser sein muß, als der, den er coacht. Hier tritt er, ähnlich einem Trainer, in Bescheidenheit zurück.

Neben der Beobachtung steht die Analyse und das Feedback. Der Coach ist kein Übervater, sondern Partner, der ein Klima des Vertrauens, des gegenseitigen Respekts schafft und zum richtigen Zeitpunkt am geeigneten Ort auf Verhalten einwirkt.

1. Wieviel Zeit nehmen Sie sich, um über die Leistungsstärken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt nachzudenken? Denken Sie darüber nach, wie man diese Stärken optimal für die Organisation nutzen kann?
2. Fördern Sie die Leistungsstärken der Ihnen Unterstellten auch dann, wenn Sie dadurch Nachteile haben? Wenn eine tüchtige Kraft zwecks Verwendungsbreite umgesetzt werden soll, ermuntern Sie sie oder überreden Sie sie durch Versprechungen, in Ihrem Arbeitsbereich zu bleiben?

3. Wieviel Zeit wenden Sie auf, um korrigierend auf die Schwächen der Ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuwirken? Gibt es in Ihrem Team Menschen, die Sie aufgegeben haben? Sehen Sie in der Reihe Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hoffnungslose Fälle? Dummheit, die nicht mehr zu überbieten ist? Haben Sie sich mit diesen „Fällen“ schon einmal ernsthaft auseinandergesetzt?
4. Wieviel Zeit nehmen Sie sich zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Am Tag des Dienstantrittes? Bei der Vorbereitung und den Tagen danach?
5. Wieviel Zeit planen Sie für Unterweisungs- und Beratungsgespräche ein?
6. Wie verteilen Sie die Arbeit auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Hat auch der weniger Erfahrene ein Chance, auf ihm noch unbekanntem Gebieten Erfahrungen zu sammeln?
7. Wie reagieren Sie auf Pannen und Fehler von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
8. Nutzen Sie die Möglichkeiten, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fehler lernen können?
9. Sehen Sie in regelmäßigen Arbeitsbesprechungen ein „Palaver“ ohne Ende, oder sehen Sie in diesen Zusammenkünften mehr Vorteile als Nachteile?
10. Können die Arbeitsbesprechungen aus Ihrer Sicht stärker strukturiert werden? Wie sehen das Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie hoch ist Ihr Redeanteil? Wie hoch der Redeanteil der anderen?
11. Nutzen Sie die Möglichkeit, die Arbeitsbesprechungen innerhalb Ihrer Organisationseinheit als „permanente“ Qualifizierung zu nutzen?
12. Läßt die Thematik der Besprechungen auch Raum für perspektivisches Denken oder beschränken sich die Beiträge auf eher tagespolitische Themen?

5.3 Die Handlungskompetenz einer Führungskraft

Um der Aufgabenvielfalt und den Rollenerwartungen gerecht werden zu können, muß die Führungskraft über eine breit angelegt Handlungskompetenz verfügen. Es kommt daher nicht von ungefähr, daß man in der Wirtschaft zur Heranbildung des Führungsnachwuchses nicht in Jahren, sondern in Dekaden rechnet. In der Verwaltung wird sich indes auf dieses Qualifizierungsgebot zu wenig konzentriert. Hier überläßt man es noch zu häufig dem Zufall und der Eigeninitiative, wie sich die künftige Führungskraft einwickelt. Dagegen könnte dieser Entwicklungsprozeß im Rahmen der Personalentwicklung effektiver gestaltet werden. In einer großen Kreisverwaltung beispielsweise gab es innerhalb von 20 Jahren lediglich ein dreitägiges Führungsseminar für die Amtsleiter und Dezernenten. Viele Amtsleiter sahen zunächst auch nicht die Notwendigkeit, ihre ohnehin bereits eng bemessene Zeit durch Fortbildungsmaßnahmen weiter zu belasten. Dahinter steht die Vorstellung, daß Führung eher eine Kunst als eine erlernbare Technik ist.

Diese Einstellung übersieht, daß die Handlungskompetenz einer Führungskraft das Resultat aus einer Reihe von Teilkompetenzen ist, auf die man durch systematisch angeordnete Verwendungsabläufe und Qualifikationsmaßnahmen einwirken kann. Solche Teilkompetenzen, die in ihrem Zusammenspiel die Handlungskompetenz einer Führungskraft ausmachen, sind:

- *die methodische Kompetenz*
- *die soziale Kompetenz*
- *die Fachkompetenz*
- *die instrumentelle Kompetenz*
- *die Managementkompetenz*
- *die verwaltungspolitische Kompetenz*
- *die kommunikative Kompetenz*

Die Handlungskompetenz einer Führungskraft

Kompetenzbereiche einer Führungskraft



5.3.1 Die methodische Kompetenz

Zur methodischen Kompetenz einer Führungskraft gehören Qualifikationsbereiche wie

- persönliche Arbeitstechniken
- Techniken des Zeitmanagements
- Kreativitätstechniken
- Ausbilderqualifikation
- Moderationstechniken
- Analyse und Selbstreflexion über Stressoren
- Techniken der Streßbewältigung
- Wirk- und Persönlichkeitsanalyse
- Analyse des Fremd- und Selbstbildes

5.3.2 Die soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz gewinnt in Wirtschaft und Verwaltung eine immer größere Bedeutung. Neben erlernbaren Techniken steht hinter der sozialen Kompetenz ein auf Ganzheit ausgerichtetes Menschenbild. Trainingssegmente, die auf eine Verbesserung und Ausgestaltung der sozialen Kompetenz ausgerichtet sind, können sein:

- *Verhaltenstraining*
- *Grundlagen der Kommunikation*
- *Grundlagen der Verhandlungsführung*
- *Techniken der Supervision*
- *Sensitivity Training*
- *Techniken des Konfliktmanagements*
- *Selbstbehauptungstraining*
- *Persönlichkeitstraining*
- *Techniken des Coaching*
- *Konferenztechniken*

5.3.3 Die fachliche Kompetenz

Hier kann unterschieden werden in fachliche und fachübergreifende Kompetenzen. Die fachliche Kompetenz bezieht sich auf den engeren Bereich der Sachverantwortung und der Sachbearbeitung. Aufgrund der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandels sind beispielsweise Kenntnisse über die aktuelle Rechtsprechung gefordert. Übertragen auf den technischen Bereich gilt es, sich auf dem neuesten Stand der Entwicklungen zu halten.

Die fachübergreifenden Qualifikationen einer Führungskraft beziehen sich beispielsweise auf Techniken und Wissensbereiche wie

- *Arbeitssicherheit*
- *Datenverarbeitung*
- *Arbeitsrecht*
- *Fertigungsorganisation*
- *Automations- und Rationalisierungstechniken*
- *Kostenkontrolle/ Controlling*
- *Rechnungswesen*
- *Logistik*

Mit steigender Hierarchieebene verlagern sich die Anforderungen an eine Führungskraft von den fachbezogenen hin zu den fachübergreifenden Fertigkeiten und Kenntnissen.

5.3.4 Die instrumentelle Kompetenz

Führungskräfte müssen mit einem sensiblen Instrumentarium umgehen. Mitunter wird ihnen abverlangt, daß sie sich im Eigenstudium oder aber im „learning by doing“ an diese Materie herantasten. Dies gilt insbesondere für das besonders sensible Instrumentarium der Mitarbeiterbeurteilung. Allerdings lassen sich diese Instrumentarien nur sinnvoll und effektiv anwenden, wenn sie aufeinander bezogen werden. Ein erster Schritt zur Qualifizierung in diesem Qualifizierungssegment ist getan, wenn die Führungskräfte mit den wichtigsten Führungsinstrumenten (z.B. Beurteilung, Bewerbungsgespräch u.a.) vertraut gemacht wurden. Diesem ersten Schritt sollte sich ein weiterer Schritt anschließen: Die Ausrichtung der Einzelinstrumente auf das Gesamtziel. Dies setzt Hintergrundwissen und ein umfassendes personal- und organisationspolitisches Grundlagenwissen voraus.

Im einzelnen geht es um Instrumente wie beispielsweise:

- *Personalentwicklung*
- *Führungsstil*
- *Konzeption, Technik und Anwendung der Mitarbeiterbeurteilung*
- *Technik und Anwendung des formalisierten Mitarbeitergesprächs*
- *Techniken der Mitarbeitermotivation*
- *Konzeption und Ausgestaltung des Anreizsystems*
- *Technik und Anwendung des Führungsgesprächs*
- *Technik und Anwendung des Beratungs- und Förderungsgesprächs*
- *das Assessment-Center als Führungsaufgabe*
- *Führungsleitbilder*
- *Technik und Anwendung der Stellenbeschreibung*
- *Technik und Anwendung der Stellenbewertung*
- *Technik und Handhabung der Amtsleiterkonferenz*

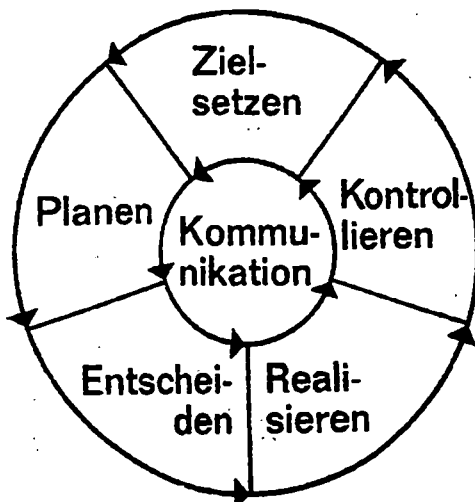
5.3.5 Die Management-Kompetenz

Die Teilaspekte zur Management-Kompetenz leiten sich aus dem Management-Zyklus (Ziele setzen, planen, organisieren, durchführen und kontrollieren) ab. Überschneidungen sind hier mit den fachübergreifenden Kompetenzarten erkennbar.

Die Thematik, die zu diesem Qualifizierungsbereich zählt, kommt in den folgenden Hinweisen zum Ausdruck:

- *Techniken zur Zielfindung und Zieldefinition*
- *Planungs- und Ablauftechniken*
- *Entscheidungstechniken*
- *Kreativitätstechniken*
- *Organisationsentwicklung*
- *Qualifikationszirkel/ „Kaizen“*
- *Kontrolltechniken*
- *Techniken der Öffentlichkeitsarbeit*
- *der Umgang mit der Presse*

Managementzyklus



5.3.6 Die verwaltungspolitische Kompetenz

Das Qualifikationssegment „Verwaltungspolitische Kompetenz“ gewinnt an Bedeutung. Es richtet sich nach Innen (z.B. Führungsleitbilder), nach Außen (z.B. arbeitsmarktpolitische Bezüge, Umweltpolitik) und auf das Spannungsverhältnis zwischen Legislative und Exekutive.

Trainings- und Qualifikationsbereiche sind

- die Verwaltungskultur
- die Corporate identity
- Führungsleitbilder
- Leitbilder und Konzepte zur Frauenförderung
- Berufsethik für Manager
- Umweltpolitik und Verwaltung

5.3.7 Die kommunikative Kompetenz

Überschneidungen zu dieser Kompetenzart finden sich in Bezug auf die soziale Kompetenz. Während sich die soziale Kompetenz auf die Interaktion zwischen und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einerseits und mit den Kunden anderer-

seits orientiert, geht diese Kompetenzart über diesen Rahmen der Interaktion zwischen Menschen hinaus. Hier geht es um Fragen wie die Darstellung des Unternehmens bzw. der Verwaltung in der Öffentlichkeit. Themenbereiche sind beispielsweise

- *PR- Techniken*
- *Öffentlichkeitsarbeit*
- *Werbung*
- *Marktanalyse*

5.3.8 Wie kann man auf die Kompetenzen einwirken? Chancen und Grenzen eines Trainings

Beklagt wird heute vor allem in der Wirtschaft, daß es an qualifizierten Führungskräften mangelt. Große Defizite werden genannt. Auch wenn in der Verwaltung über fehlende Kompetenzen der Führungskräfte weniger deutliche Worte gefunden werden, besagt dies noch nicht viel über das Ausmaß gegebenenfalls vorhandener Defizite.

Für Wirtschaft und Verwaltung stellt sich daher gleichermaßen die Frage, wie der Organisation die dringend benötigten Führungs- und Managerqualifikationen zugeführt werden können. Dabei sind mehrere Lösungswege denkbar. Pointiert formuliert geht es um eine Antwort auf die Frage: „Wird man als Führungskraft geboren oder im Laufe eines Berufslebens zu einer Führungskraft gemacht?“ Kann jeder bzw. jede -oder fast jeder- das Handwerkszeug lernen, um eine gute Führungskraft zu werden?

Sollte es die begnadeten Führungskräfte geben, dann stellt sich die personalpolitische Herausforderung, geeignete Auswahlmethoden zu entwickeln. Lassen sich indes durch geeignete Maßnahmen Führungsqualifikationen entwickeln, dann geht es um die Auswahl geeigneter Seminare.

Auf die Ergiebigkeit von Seminaren zur Erlernung von Schlüsselqualifikationen angesprochen, machen Unternehmen sowie Seminaranbieter folgende Angaben:

Welche Schlüsselqualifikationen halten Sie in Seminaren für erlernbar?		
Inhalt	Unternehmer	Seminaranbieter
teambildend	49,3	30,6
unternehmerisch denkend	47,9	26,9
kommunikativ	41,3	38,1
moderierend	26,6	10,0
international ausgerichtet	22,6	15,0
mehrsprachig	16,0	16,3
visionär	13,4	16,3
ökologisch/sozial orientiert	13,3	15,0
multikulturell	4,0	5,0
integer	2,7	6,3
charismatisch	2,7	5,0
technisch versiert	2,6	2,5
intuitiv entscheidend	0,0	3,8

Wichtig ist auch die Frage, was in Zukunft an Führungskompetenzen gefordert wird? Da heißt es in einer Weiterbildungsanalyse: „Auffallend bei allen Diskussionen um den Manager von Morgen ist zudem, daß ganz selten technische Fertigkeiten verlangt werden. Erstaunlich umso mehr, als eine große Anzahl von Unternehmen der festen Meinung ist, daß zum Beispiel Controlling, Marketing, Innovationsmanagement oder Just-in-Time immer wichtiger werden. Bei den Eigenschaften der Zukunft ist davon nicht mehr die Rede: Fachwissen verliert gegenüber den weichen Werten an Bedeutung. Das zeigt aber auch, wie sich die Werte und Rollen verschieben.“

Wer Experte auf einem oder mehreren Gebieten ist, genießt Ansehen und Achtung, kommt aber für eine Topposition nicht in Frage. Gefordert wird allerorts der General Manager. Generelles Wissen wird jedoch vor allem bei der Führung von Mitarbeitern gewünscht. Schon wird bei Weiterbildungsexperten hitzig debattiert, ob denn der Topmanager der Zukunft immer noch Kaufmann, Ingenieur oder Jurist sein müsse. Soziologen, Psychologen oder Pädagogen seien doch für das General Management weitaus geeigneter, postulieren einige Experten.“¹⁾

1) Jürgen Sinn, Wege zu den Schlüsselqualifikationen der Zukunft - Weiterbildung in deutschen Unternehmen, München 1990, S. 30.

5.4 Grundsätze und Leitbilder der Führung

Analog den Prinzipien der Personalpolitik wenden sich die Grundsätze der Mitarbeiterführung an alle Beschäftigten einer Verwaltung. Neben der Wirkung nach Innen stehen diese Grundsätze häufig auch für bürgerfreundliches Verwaltungshandeln. Diese Zielsetzung kommt in den von dem Schweizerischen Bundesrat herausgegebenen „Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde (RVF) anschaulich zum Ausdruck¹⁾: Die Richtlinien sollen dazu beitragen, die Führung zu erleichtern, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und damit die gesamte Verwaltungstätigkeit im Sinne eines zeitgemäßen Führungsstils möglichst wirksam zu gestalten. Sie beruhen auf der Erkenntnis, daß der Erfolg in erster Linie vom selbständigen, verantwortungsbewußten Handeln aller Beteiligten abhängt.

Ihr Zweck ist es:

- den Vorgesetzten Grundsätze und Methoden der Führung aufzuzeigen,
- den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich entsprechend ihren menschlichen und fachlichen Qualitäten zu entfalten, aktiv am Führungsprozeß mitzuwirken und ihre Aufgaben sachgerecht zu erfüllen,
- die enge Zusammenarbeit aller Stellen über die Grenzen des eigenen Zuständigkeitsbereiches hinweg zu fördern,
- einen möglichst reibungslosen Geschäftsgang zu gewährleisten,
- als Grundlage für die Weiterbildung des Kadern zu dienen,
- der Öffentlichkeit zu zeigen, nach welchen Prinzipien die Bundesverwaltung geleitet wird.²⁾

5.4.1 Persönliche Anforderungen und Pflichten des Vorgesetzten

Ein konzeptioneller Fehler, der sich häufig bei Leitsätzen und Führungsanweisungen einschleicht, ist die Eindimensionalität der Betrachtung. Man scheint davon auszugehen, daß eine schriftliche Anordnung auch bereits deren Umsetzung bedeutet. Das mag bei der Anwendung eines Gesetzes zulässig sein. Verhaltenskorrekturen lassen sich so indes nicht wirkungsvoll gestalten: Es genügt nicht, erwünschtes Verhalten nur zu beschreiben und anzuordnen, diese Verhaltensweisen müssen eingeübt, trainiert und im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung konsequent beobachtet werden und bei der Vergabe von Leitungsaufgaben sind die angesteuerten Verhaltensweisen im Rahmen der Karrieregestaltung besonders zu bevorzugen.

1) Schweizerischer Bundesrat, Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde (RVF), Bern 1974, S. 9.

2) Ebenda, S. 9.

Als Kriterien für die Auswahl von Vorgesetzten wird in dieser Richtlinie (Richtziel-ebene) die Fähigkeit hervorgehoben, „die Achtung und das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, diese für ihre Aufgaben zu begeistern und sie zum selbständigen, initiativen Denken und Handeln anzuspornen“.¹⁾

Auf der Stufe der Operationalisierung leiten sich hieraus folgende persönliche Pflichten des Vorgesetzten bzw. der Vorgesetzten ab. Dabei ist zu beachten, daß jeder Vorgesetzte in einer Hierarchie zugleich auch Mitarbeiter und Kollege ist.

Als Vorgesetzter soll er

- *„die Führungsaufgaben unter vollem Einsatz seiner Persönlichkeit erfüllen. Der Vorgesetzte wirkt durch sein Beispiel.*
- *seinen Mitarbeitern Anregungen bieten,*
- *im Rahmen der allgemeinen Prinzipien seinen eigenen Führungsstil entfalten,*
- *sich so geben, wie er ist,*
- *über die eigene Zuständigkeit hinaus das Ganze im Auge behalten,*
- *klare präzise Antworten verlangen. Der Vorgesetzte muß fragen können.*
- *die Lage reifen lassen, ohne jedoch seinen Entscheid auf die lange Bank zu schieben,*
- *zu verantwortende Risiken in Kauf nehmen,*
- *klare Forderungen stellen,*
- *Kritik ertragen,*
- *trotz Enttäuschungen und Rückschlägen nicht resignieren,*
- *um die Unvollkommenheit menschlichen Handelns (auch seines eigenen) wissen.“²⁾*

Als Mitarbeiter hat er

- *sich für die Erfüllung seiner Aufgaben einzusetzen,*
- *im Rahmen der Richtlinien selbständig und initiativ zu handeln und die Verantwortung für seine Tätigkeit zu übernehmen,*
- *seinen Vorgesetzten zu beraten, ihn zu entlasten und seine Zeit nicht unnötig zu beanspruchen,*

1) Schweizerischer Bundesrat, Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde (RVF), Bern 1974, S. 40.

2) Ebenda, S. 42.

- *Vorlagen dem Vorgesetzten rechtzeitig und in einer Form zu unterbreiten, die ihm den Entscheid erleichtert,*
- *sich seinem Vorgesetzten unterzuordnen, ohne zum unkritischen Ja-Sager zu werden. Er verhält sich ihm gegenüber so, wie er es von seinen Mitarbeitern verlangt".¹⁾*

Als Kollege ist er verpflichtet,

- *„mit allen an der Lösung einer Aufgabe Beteiligten frühzeitig Kontakt aufzunehmen und mit ihnen eng zusammenzuarbeiten,*
- *für umfassende, gegenseitige Information über alle wesentlichen Tatsachen und Zusammenhänge zu sorgen,*
- *eine kameradschaftliche Haltung einzunehmen und alles zu tun, um das gemeinsame Ziel zu erreichen,*
- *die Leistungen der Kollegen zu würdigen".²⁾*

5.4.2 Checkliste zur Mitarbeiterführung

Leitsätze sind Mittel zum Zweck. Für sich genommen, sind sie kaum geeignet, Verhaltensweisen zu korrigieren. Sind diese Leitsätze im Rahmen eines Führungskräfte-Trainings fixiert und verinnerlicht worden, dann können Leitsätze und Checklisten eine sinnvolle Ergänzung zum Training sein: Da der Mensch in der Regel vergißt, können diese Hinweise als Verhaltensimpulse genutzt werden. In diesem Sinne ist die folgende Checkliste, die sich auf vier Aufgabenbereiche eines Vorgesetzten bzw. einer Vorgesetzten beziehen, zu sehen. Es sind dies die Aufgabenbereiche

- I. Die aufgabenbezogene Handlungs- und Entscheidungsebene
- II. Die mitarbeiterbezogene Handlungs- und Entscheidungsebene
- III. Die potential- und entwicklungsbezogene Linie
- IV. Die Interaktions- und Team-Ebene

1) Schweizerischer Bundesrat, Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde (RVF), Bern 1974, S. 42.

2) Ebenda, S. 41 f.

A. Beispiel 1: Checkliste zur Mitarbeiterführung

I Aufgabenbezogene Handlung- und Entscheidungsebene

- I.1 *Der Vorgesetzte ist vornehmlich Autorität und Impulsgeber, auf keinen Fall sollte er zu einem hektischen Aufgabenbewältiger werden!*
- I.2 *Unternehmenskultur muß mit Inhalten gefüllt werden. Der Chef ist Vorbild und Multiplikator des unternehmerischen Wertsystems!*
- I.3 *Klare, eindeutige und verbindliche Ziele vereinbaren!*
- I.4 *Verantwortung im Rahmen des vereinbarten Zieles festlegen!*
- I.5 *Rückdelegation der Mitarbeiter abwehren und eigene Eingriffe in den Delegationsbereich vermeiden!*
- I.6 *Wichtige Entscheidungen im Team vorbereiten und mit dem Team abstimmen!*
- I.7 *Regelmäßige Zielabstimmung mit dem einzelnen Mitarbeiter sowie der Arbeitsgruppe (z.B. Besprechungen als Motivations- und Impulsinstrument*
- I.8 *Nicht manipulieren, sondern motivieren durch Anerkennung, Vertrauen und Identifikation.*
- I.9 *Kommunikationsbarrieren abbauen! Entscheidungen leiden häufig unter den geschönten Informationen.*
- I.10 *Auf den tatsächlichen Informationsbedarf und auf das Informationsbedürfnis achten. Auf Augenmaß und Professionalität achten.*

II Mitarbeiterbezogenes Handlungs- und Entscheidungsfeld

- II.1 *Auf das Menschenbild kommt es an! Wer von der Unreife seiner Mitarbeiter ausgeht, wird auch danach handeln!*
- II.2 *Nicht immer ist das, was der Mitarbeiter sagt, auch das was er/sie meint! Daher: auf die kognitiven und auf die sozio-emotionalen Signale gleichermaßen achten!*

- II.3 Emotionen sollten ernst genommen werden. Sie dürfen nicht zweckrational verdrängt werden!*
- II.4 Häufig sind es nicht die großen Dinge, die das Beziehungsgeflecht eines Teams beeinflussen. Auch vermeintliche Kleinigkeiten wollen ernst genommen werden.*
- II.5 Gelebte Offenheit, Wertschätzung, Achtung und Akzeptanz den Mitarbeitern entgegenbringen!*
- II.6 Als Chef, aber auch als Kollege keine Statusallüren, keine Gutsherrenmentalität entwickeln. Allgemeine menschliche Umgangsformen beachten!*
- II.7 Sich selbst kritisch Rechenschaft geben, ob die Arbeitskontakte angemessen alle Mitarbeiter erfassen. Einseitige Bevorzugungen sind zu vermeiden, wo sie sich herausgebildet haben, sollte man kritisch hinterfragen, warum dies so ist!*
- II.8 Sympathie gleichmäßig verteilen! Auch der unsympathische Mitarbeiter hat liebenswerte Seiten! Es gilt sie zu finden!*
- II.9 Der Chef sollte nicht unterstellen, daß die von ihm angenommenen Bedürfnisse der Mitarbeiter auch die tatsächlichen sind. Hier ist eine ständige Überprüfung sinnvoll!*
- II.10 Der Mitarbeiter will nicht nur als Funktionsträger gesehen werden, sondern auch als Mensch mit seinen sozialen Bezügen und seinem persönlichen Profil.*

III Potential- und entwicklungsbezogene Linie

- III.1 Auf einen anforderungs- und eignungsgerechten Mitarbeiterereinsatz achten. Jeder sollte eine Chance erhalten, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Unvermeidliche Startschwierigkeiten dürfen dabei kein Hinderungsgrund sein!*
- III.2 Potentiale fördern, nicht behindern! Auch fleißige und leistungsstarke Mitarbeiter haben ein Anrecht auf Verwendungsbreite, auch wenn es für den Vorgesetzten unbequem ist.*

- III.3 „Normbrecher“ (z.B. Kränkelnde) und Leistungsschwächere nicht verurteilen, sondern nach Lösungen suchen: Das Warum des Verhaltens hinterfragen! Erst dann Maßnahmen einleiten.*
- III.4 Das lebenslange Lernen ist auch für Chefs und leistungsstarke Mitarbeiter wichtig. Zum Weiterlernen ermuntern. Nicht immer kommt es auf den fachbezogenen Inhalt an, sondern auf das Lernen an sich!*
- III.5 Das Instrumente des Aufgabenwechsels – sinnvoll eingesetzt – innerhalb und zwischen den Abteilungen (job rotation) hat viele Vorteile - für den Mitarbeiter ebenso, wie für die Organisation.*
- III.6 Arbeitsgruppen und Projektgruppen nutzen, um die Potentiale der Mitarbeiter zu schulen.*

IV Interaktions- und Team - Ebene

- IV.1 Auf Spannungen im Team achten und sie kreativ nutzen!*
- IV.2 Auf das Beziehungsklima achten und positiv einwirken. Das Wir-Gefühl betonen und stärken.*
- IV.3 Ich-betonte Verhaltensweisen von Einzelkämpfern oder Stars nicht bekräftigen.*
- IV.4 Den Einzelkämpfer und die Marginal-Personen in das Team integrieren helfen.*
- IV.5 Gemeinsame Probleme gemeinsam besprechen!*
- IV.6 Koalitionen unter den Mitarbeitern zugunsten des gemeinsamen Zieles abbauen.*

Beispiel B: Leitsätze für Vorgesetzte

Der Umgang mit Menschen spielt in den Streitkräften eine besondere Rolle. Aufgrund der Aufgaben-, Organisations- und Führungsstruktur hat man in diesem öffentlichen Aufgabenbereich besondere Herausforderungen zu meistern. Die Leitsätze sind auch deshalb von einem besonderen Reiz, weil gerade der militärische Bereich im besonderen Maße auf das Miteinanderumgehen angewiesen ist. Hinzu kommt, daß die Streitkräfte ständig qualifizieren.

Beide Handlungsbereiche werden in der Verwaltung nicht in dieser Deutlichkeit akzentuiert. Daher ist ein Blick über den Zaun in diesem Fall von besonderem Reiz.

Gegliedert sind die Leitsätze in vier Bereiche¹⁾:

- der Führungsstil (Leitsätze 1 bis 8)
- die Methoden der Ausbildung (Leitsätze 9 bis 19)
- die Truppenfürsorge (Leitsätze 20 – 25)
- die Personalführung (Leitsätze 26 – 28)

Führungsstil

Leitsatz 1

Der Vorgesetzte festigt seine Autorität auch durch Beispiel in Haltung und Pflichterfüllung. Dazu gehört auch Überzeugungskraft und Initiative, fachliches Können und ein gutes menschliches Verhältnis zu seinen Untergebenen.

Leitsatz 2

Der Vorgesetzte läßt sich -wenn zweckmäßig- vor Entscheidungen beraten. Den oder die Berater wählt er in Abwägung des Gegenstandes, des Sachverstandes und des Betroffenseins aus. Diskussion ist ein wichtiges Mittel der Entscheidungsfindung. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Vorgesetzten.

Leitsatz 3

Der Vorgesetzte überwacht die Ausführung seiner Befehle und Aufträge. Befehle und Anweisungen gibt er so, daß die Dienstaufsicht wo möglich als Erfolgskontrolle ausgeübt wird.

Leitsatz 4

Der Vorgesetzte delegiert Aufgaben und die damit verbundene Teilverantwortung. Das schafft die Voraussetzung für Mitwirkung, Mitverantwortung und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

1) ZDV 10/1, Nr. 302.

Leitsatz 5

Der Vorgesetzte soll den Soldaten die Bedeutung ihres Tuns durch sein sichtbares Interesse erkennbar machen; das gilt vor allem für unbeliebte Tätigkeiten.

Leitsatz 6

Der Vorgesetzte bemüht sich, seinen Soldaten die Notwendigkeit der ihnen erteilten Aufträge zu erläutern und Verständnis für seine Anforderungen zu wecken. Der Vorgesetzte erklärt seinen Soldaten den Sinn ihrer Tätigkeiten so, daß ihnen Handeln und Einsicht möglich wird, damit Gehorsam auch dann geübt wird, wenn die Umstände Information und Erklärung nicht zulassen.

Leitsatz 7

Der Vorgesetzte sucht das Gespräch mit einzelnen Soldaten und mit Soldaten in Gruppen. Durch das Prinzip der Offenen Tür, z.B. festgelegte Sprechzeiten, stellt er sicher, daß seine Soldaten ihm ihre Anliegen vortragen können.

Leitsatz 8

Der Vorgesetzte gibt den gewählten Vertrauensmännern Gelegenheit zur Aussprache. Er regt sie sogar dazu an. Er ist sich bewußt, daß ihre Aufgabe nicht nur in der Mitwirkung bei Disziplinarangelegenheiten besteht. Die Vertrauensmänner tragen auch zur verantwortungsvollen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zur Erhaltung des kameradschaftlichen Vertrauens innerhalb der Einheit, zur Gestaltung des inneren Dienstbetriebes, in Fragen der Fürsorge, der Berufsförderung und des außerdienstlichen Gemeinschaftslebens bei. Bei Bedarf unterstützt der Vorgesetzte die Vertrauensmänner, indem er einzelne oder mehrere geeignete Soldaten bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben zur Verfügung stellt.

Methoden der Ausbildung

Leitsatz 9

Der Vorgesetzte soll seinen Soldaten Ausbildung vorrangig als Förderung verständlich machen und damit Selbsterziehung und Initiative herausfordern. Anleitung, Hilfe und Ermutigung sind hierzu oft wirksamer als andere Maßnahmen.

Leitsatz 10

Der Vorgesetzte bemüht sich um Selbstkontrolle. Gegenüber kritischen Vorstellungen seiner Untergebenen ist er aufgeschlossen. Eigene Fehler einzugestehen schadet der Autorität nicht.

Leitsatz 11

Der Vorgesetzte gibt die Anerkennung, die er für Leistungen seiner Einheit erhält, an seinen Untergebenen weiter. Bei Mißerfolgen sucht er die Ursachen zunächst bei sich und erst dann bei seine Untergebenen.

Leitsatz 12

Der Vorgesetzte bemüht sich um das Vertrauen seiner Untergebenen. Er berücksichtigt deren Leistungsfähigkeit und fordert weder zu viel noch zu wenig. Durch Vorgabe von Vertrauen und durch Inkaufnahme auch von Mißerfolgen erreicht der Vorgesetzte, daß seine Untergebenen mehr und mehr sich selbst vertrauen, Schwierigkeiten immer besser meistern und größere Verantwortung übernehmen können.

Leitsatz 13

Der Vorgesetzte beherzigt, daß der Erfolg der Ausbildung nicht nur auf Wort und Lehre beruht, sondern auch von seinem persönlichen Verhalten bestimmt wird. Er teilt Härten und Entbehrungen mit seinen Soldaten.

Leitsatz 14

Der Vorgesetzte soll sich mit Sprech- und Denkweise, Einstellung, Kenntnissen und Belastungsfähigkeit seiner Soldaten vertraut machen. Er knüpft an die Erfahrungen und Interessen seiner Soldaten an, um sie richtig einsetzen und bessere Leistungen erzielen zu können.

Leitsatz 15

Der Vorgesetzte berücksichtigt, daß in der Ausbildung starke Einflüsse auch von den unterstellten Soldaten und von den Beziehungen der einzelnen Glieder von Gruppen untereinander ausgehen. Die Kenntnis der Gruppenbeziehungen ist daher für den Vorgesetzten unerläßlich. Gruppenbildungen, die den soldatischen Zusammenhalt und die Kameradschaft fördern, sind zu unterstützen.

Leitsatz 16

Der Vorgesetzte wendet bevorzugt Lob und Anerkennung an. Er lobt die Soldaten auch schon bei kleineren Fortschritten und stärkt damit ihr Interesse und Verantwortungsgefühl.

Leitsatz 17

Der Vorgesetzte muß Befehle mit angemessenen Mitteln durchsetzen. Er darf fehlerhaftes Verhalten seiner Untergebenen nicht dulden. Er soll den Betroffenen hören, ihm die Folgen des Fehlverhaltens deutlich machen und für die Zukunft richtiges Verhalten fordern und falls geboten, ihn bestrafen. Rüge und Tadel sollen sachlich sein und frei von verletzender Schärfe.

Leitsatz 18

Der Vorgesetzte bildet mit der Härte aus, die für die jeweilige Aufgabe erforderlich ist. Er hält seine Soldaten auch zu der Selbstdisziplin an, die ein Zusammenleben in der engen Gemeinschaft fördert.

Leitsatz 19

Der Vorgesetzte muß für die freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes eintreten und daher auch die politische und religiöse Einstellung seiner Soldaten achten.

Das Recht, seine persönliche Überzeugung zu äußern, darf nicht dazu mißbraucht zu werden, seine Soldaten in einer bestimmten politischen oder religiösen Richtung zu beeinflussen. Die Freiheit und Freiwilligkeit der religiösen Betätigung sind sicherzustellen.

Truppenfürsorge

Leitsatz 20

Der Vorgesetzte soll sich bewußt sein, daß seine Soldaten Anspruch auf Fürsorge haben. Die Sorge um das Wohl der ihm anvertrauten Soldaten beeinflußt stets seine Entscheidungen und Maßnahmen. Fürsorge soll die Soldaten unterstützen und ihnen helfen, ohne sie zu bevormunden.

Leitsatz 21

Der Vorgesetzte informiert seine Soldaten vorsorglich über die ihnen zustehenden Fürsorgeansprüche. Soweit erforderlich bedient er sich der Unterstützung zuständiger Stellen. Hilfe gibt er schnell, gründlich und so unbürokratisch wie möglich. Diese Unterstützung ist unabhängig vom Wohlverhalten der Soldaten.

Leitsatz 22

Der Vorgesetzte sorgt in besonderem Maße für solche Soldaten, die, durch ihre Situation bedingt, mehr als andere belastet sind.

Leitsatz 23

Der Vorgesetzte soll die freie Zeit der Soldaten nur soweit einschränken, wie es dienstlich erforderlich ist: Freizeit dient nicht nur der Erhaltung der Einsatzfähigkeit, sondern auch der persönlichen Entfaltung.

Leitsatz 24

Der Vorgesetzte sorgt durch rechtzeitige und sinnvolle Gestaltung des Dienstplanes und durch rechtzeitige Information dafür, daß die Soldaten früh genug ihre Freizeit vorbereiten können.

Leitsatz 25

Der Vorgesetzte unterstützt die Soldaten bei der Gestaltung ihrer Freizeit durch Hinweise und Bereitstellung von Mitteln und Einrichtungen.

Personalführung

Leitsatz 26

Der Vorgesetzte informiert seine Soldaten in Zusammenarbeit mit den zuständigen personalbearbeitenden Stellen über ihre Laufbahnaussichten und berät sie ihren Interessen und Begabungen entsprechend.

Leitsatz 27

Der Vorgesetzte trifft seine Entscheidungen so, daß er sich nicht nur von den Erfordernissen seines Bereiches leiten läßt, sondern - wenn immer möglich- das Wohl des einzelnen berücksichtigt.

Vor Entscheidungen oder personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die die Laufbahn eines Soldaten wesentlich beeinflussen, hört er die Betroffenen und die Zwischen-vorgesetzten.

Ist die Entscheidung getroffen, soll sie dem Soldaten durch den unmittelbaren Vor-gesetzten oder die personalbearbeitenden Stellen erläutert werden.

Leitsatz 28

Der Vorgesetzte soll sich bemühen, seine Untergebenen richtig zu erkennen und diese Erkenntnisse objektiv zu werten. Nur so kann er gerecht beurteilen. Er muß sich klar darüber sein, daß Beurteilungen nicht nur den Werdegang seiner Unterge-benen entscheidend beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf die Bundes-wehr haben.

Aus diesen Leitsätze läßt sich das Rollenbild, ablesen, das die Streitkräfte von ihren Führungskräften erwarten. Ordnet man einmal die Leitsätze den einzelnen Rollen zu, dann zeigt sich das folgende Profil:

Rollenprofil								
	Leitsätze	Gewicht						
		1	2	3	4	5	6	7
Rolle als Lernvorgesetzter	6, 10, 18							
Rolle als Aufgabenbe-wältiger	4		X			X		
Rolle als Administrator	3, 16, 21, 22, 23, 24							X
Rolle als Zukunftsgestalter		X						
Rolle als Teamchef	2, 5, 9, 15, 20							X
Rolle als Repräsentant	11		X					
Rolle als Konfliktmanager	17		X					
Rolle als Partner	7, 8			X				
Rolle als Vorbild	1,13, 19						X	
Rolle als Coach	12, 13, 25, 26, 27							X

Im militärischen Bereich überwiegen Aufgaben der Personalführung - und hier ins-besondere die Aufgaben eines Coach die Vorbildfunktion und Aufgaben zur Qualifi-zierung.

C. Leitsätze und Verhaltensregeln für Führungskräfte in Wirtschaft¹⁾ und Verwaltung

Unter der Überschrift: „So führen Sie richtig“ veröffentlichte das Magazin Wissen folgende zwölf pragmatische, verhaltensorientierte Ratschläge:

- Delegieren Sie nicht nur Arbeit, sondern auch Verantwortung.
- Hören Sie beim Mitarbeitergespräch zu, anstatt selbst zu reden.
- Üben Sie sich in „Anger Control“: Dampf abzulassen, ohne andere zu verletzen.
- Bieten Sie sich Ihren Mitarbeitern als Berater auch in privaten Angelegenheiten an.
- Seien Sie großzügig mit Lob und möglichst sparsam mit Tadel.
- Machen Sie keinen Hehl aus ihrer schlechten Tagesform.
- Übertragen Sie komplexe Aufgaben nicht stets demselben Mitarbeiter.
- Sorgen Sie in Ihren Teams für eine ausgewogene Mischung bezüglich der Persönlichkeitsmuster.
- Seien Sie bei kleinen Fehlern großzügig.
- Kritisieren Sie niemals die Person, sondern immer nur ihr Verhalten.
- Streiten Sie niemals um Wahrheiten oder Bedeutungen.
- Bei komplexen Aufgaben sollte der Mitarbeiter den Auftrag in eigenen Worten wiederholen.

Brockert entwickelt zwölf Verhaltensziele, auf die ein erfolgreiches Unternehmen seine Führungskräfte hinzuführen sucht:

1. Das Wichtigste ist nach wie vor Fachwissen. Ein freundliches Wesen zu haben, ein guter Mensch zu sein - das allein reicht nicht. Etwas Wesentlichen aber kommt zum Fachwissen hinzu, nämlich
2. das Fachkönnen. Gemeint ist damit die Fähigkeit, das eigene Wissen innerhalb eines Betriebes in die Lösung praktischer Aufgaben umsetzen zu können. Das Können steht somit eine Stufe höher in der Bewertung als das bloße Wissen. Dazu kommt
3. Intelligenz als analytisches, aber auch

1) Aus Management Wissen 1, 1991 sowie Brockert, S., Stress-Management Die neue, ganzheitliche Methode, die sofort funktioniert: Gelassenheitstraining - Power walking - Gedankenstops, München 1990, S. 128 ff.

4. als kreatives Denken. In einem Unternehmen „schöpferisch“ tätig zu sein heißt, gegen die Regeln zu denken. Wer das beherrscht, der besitzt
5. Innovationsfähigkeit; er hat neue Ideen, setzt sich durch und ermöglicht es den Mitarbeitern, selber innovativ tätig zu sein. Führungskräfte brauchen zudem besondere Eignung für
6. Persönlichkeit und Verhalten. Eine Führungskraft soll innerlich frei sein für die Sache, der Sie sich widmet. Extreme Stimmungsschwankungen sind nicht produktiv. Wichtig sind Vorbild, Glaubwürdigkeit, Offenheit und
7. Moral. Konkurrenzkampf wird also nicht nach dem Faustrecht, sondern nach den Regeln des Fair play ausgetragen. Arbeit in einem Unternehmen bedeutet ja auch Leben in der Gemeinschaft. Weiter muß eine Führungskraft
8. hohe sozial-emotionale Fähigkeiten beweisen, muß Zuversicht ausstrahlen und Vertrauen vermitteln. Gefordert ist auch große Kontaktfähigkeit. Dies setzt ein hohes Maß an
9. Kommunikations- und Informationsbedürfnis voraus. Wer nicht genügend kommuniziert, weiß nicht, was um ihn herum geschieht und bleibt für seine Kollegen eine unberechenbare Größe. Nirgendwo ist das Kommunikationsnetz so dicht wie in erfolgreichen modernen Unternehmen. Anregungen weit über das Fachgebiet hinaus müssen aufgenommen werden. Die Führungskraft der Zukunft ist eine rundum gebildete Persönlichkeit... und nicht ein Streber. Aus dieser Persönlichkeit, die fachliches Können genauso besitzt wie das Wissen über Kultur (und Kulturen) sowie über Menschen erwachsen allein die
10. Motivation zur eigenen Aufgabe und die Überzeugungsstärke zur Motivierung von Mitarbeitern. Dieser Transfer von Leistungsgedanken funktioniert nur bei
11. persönlicher Leistungsbereitschaft. Hohe Leistung führt zu einem Elitebewußtsein, das als hoher Anspruch an sich selbst verstanden wird. Was hier gezeichnet wird, ist das Idealbild einer unternehmerischen Persönlichkeit, deren wesentliches Merkmal
12. die Risikobereitschaft ist. Unternehmerisches Handeln bedeutet im Kern: erfolgreich umzugehen mit Unsicherheit über Märkte, Kundenwünsche, Kapitalfluß, der Motivation von Mitarbeitern oder einer zunehmend kritischer werdenden Reaktion der Öffentlichkeit. Sich dabei zu bewähren, lernt man nicht allein durch das Antrainieren von „strammer Haltung“. Ein hohes Maß an Experimentierfreude dem eigenen Leben gegenüber scheint genauso angebracht zu sein.

5.4.3 Das Rollenprofil einer Führungsstelle

Im hierarchischen Gefüge ist eine Führungskraft meist auch gleichzeitig Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter. Ferner ist im Rahmen der Spezialisierung der Aufgaben und der Aufgabenverteilung davon auszugehen, daß jede Führungs- bzw. Vorgesetztenstelle trotz eines gemeinsamen Nenners ein differenziertes Profil aufweist. Man spricht in diesem Fall von einem Anforderungsprofil, dem bei Personalentscheidungen das Befähigungs- bzw. Eignungsprofil gegenübergestellt wird.¹⁾ Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Erstellung eines Anforderungsprofils für Führungspositionen kann es daher sein, wenn man das Rollenprofil einer Stelle ermittelt. Hierzu kann das bereits oben aufgezeigte Profil eine sinnvolle Anwendung finden.

Je nach Zielsetzung erstellt der Stelleninhaber selbst und/oder der Vorgesetzte und/oder Fachleute das Rollenprofil der Stelle.

Hierbei lassen sich eine Reihe von Anwendungsmöglichkeiten nennen:

Anwendungsbereich I
Selbstkontrolle
(Bezug Stelleninhaber)

Der Stelleninhaber prüft im Rahmen eines SOLL-IST Vergleichs, welche Rollenziele er auf seiner Stelle sieht und wie er dieses Ziele tatsächlich gewichtet. Dabei ist es denkbar, daß die Führungskraft zunächst festhält, wieviel Zeit sie für jede Rolle aufbringen sollte. Im zweiten Schritt wird dann die tatsächlich aufgewendete Zeit dem gegenübergestellt. Auf diese Weise läßt sich das Verhalten auf die wichtigsten Akzente des Arbeitsplatzes hin aussteuern.

Anwendungsbereich II
Kommunikation
(Bezug: Interaktion Vorgesetzter/Mitarbeiterin
bzw. Mitarbeiter)

Nächsthöherer Vorgesetzter und Vorgesetzter entwickeln gemeinsam das Rollenprofil und stimmen gemeinsam die Schwerpunkte der Stelle bzw. der Stellen ab. In seiner Funktion als Teamchef und Lernvorgesetzter kann der Vorgesetzte beraten und anleiten.

1) Diese Zusammenhänge werden im zweiten Teil besonders herausgearbeitet.

Anwendungsbereich III
Qualifikationskontrolle
Wo weise ich Defizite auf?

Nächsthöherer Vorgesetzter und Vorgesetzter können im Rahmen eines Beratungs- und Förderungsgesprächs¹⁾ die Stärken und den Qualifikationsbedarf herausarbeiten.

Anwendungsbereich IV
Personalentwicklung und Personaleinsatz

Liegen gesicherte Profile vor, fällt die Zuordnung von Personal gezielter und auch abgesicherter aus. Auf diese Weise gelingt es, den richtigen Mann bzw. die richtige Frau zeitgerecht auf dem richtigen Arbeitsplatz zu verwenden.

Aufgaben

1. Eine Führungskraft hat verschiedene Rollen wahrzunehmen. Versuchen Sie einmal die folgenden Rollen auf Ihren Arbeitsplatz zu beziehen. Eine hohe Gewichtungszahl bedeutet, daß diese Rolle aufgrund der spezifischen Gegebenheiten des Arbeitsplatzes besonders wichtig ist.
2. Man kann die Bedeutung einer Rolle auch dadurch charakterisieren, daß man seine verfügbare Arbeitszeit auf diese Rollen verteilt.
3. Beobachten Sie einmal in einem abgegrenzten Zeitraum, wieviel Zeit Sie tatsächlich für die einzelnen Rollen aufwenden.
4. Was wir können, das machen wir gerne. Was uns nicht so leicht von der Hand geht, schieben wir gerne vor uns her. Gibt es Rollen, die Sie meiden? Woran liegt das?

1) Diese Instrumente werden im zweiten Teil angesprochen.

Rollenprofil							
	-	Gewicht					+
	1	2	3	4	5	6	7
Rolle als Vorgesetzter							
Rolle als Aufgabenbewältiger							
Rolle als Administrator							
Rolle als Zukunftsgestalter							
Rolle als Teamchef							
Rolle als Repräsentant							
Rolle als Konfliktmanager							
Rolle als Partner							
Rolle als Vorbild							
Rolle als Coach							