

7. Das Drehbuch für Führungskräfte muß neu geschrieben werden: Die Veränderungen im Führungsfeld erfordern einen Einstellungswandel und neue Rollenbilder der Führung!

Führungsstärke kann sich nicht mehr in erster Linie aus der formalen Hierarchie ableiten. Führungsstärke muß sich im täglichen Miteinander be- und erweisen.

Führen heißt heute, Verantwortung übernehmen und andere zum Erfolg hin managen! Die Führungsinstrumente - wie etwa die ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung - sind darauf abgestimmt, daß sie den Mitarbeitern Erfolgserlebnisse vermitteln. Wer sich indes als leitende Kraft darauf konzentriert, durch Stilübungen mit flinkem farbigen Stift seine Macht und formelle Autorität in den von den Mitarbeitern erarbeiteten Vorlagen zu dokumentieren, der wird es in Zukunft schwerer haben, bestehen zu können. Insbesondere für diese Verschlimmbesserer sind die Zeiten vordergründiger Machtspiele gezählt. Die neuen Führungssysteme bauen auf nachvollziehbare Ergebnisse, und sie nehmen die Führungskraft in die Pflicht: Das konkret nachvollziehbare Ergebnis zählt und wird in einer am output - orientierten Verwaltung gezählt.

Dabei sind es vier Entwicklungslinien, die in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung zu immer tiefgreifenderen Veränderungen in der Personal- und Führungsstruktur führen und die auf die Belastungsstruktur einer Führungskraft wirken. Es sind dies:

- die Nutzung neuer komplexer Technologien,
- komplexe Dienstleistungen, die von hochqualifizierten Beschäftigten wahrgenommen werden,
- anspruchsvolle und "aufgeklärte" Bürger, die auch von der Verwaltung in ihren Belangen als anspruchsvolle Kunden behandelt werden wollen, und
- ein durch Überschuldung von Bund, Ländern und Gemeinden ausgelöster Rationalisierungsdruck in einem bisher nicht gekannten Ausmaß.

Die aufgezeigten Entwicklungslinien verändern in immer kürzeren Halbwertzeiten nachhaltig die Anforderungsstrukturen der Arbeitsplätze - und hier insbesondere die Anforderungen an die Führungskräfte. Damit wächst

der Änderungs- und Innovationsdruck auf die Beschäftigten aller Funktions- und Hierarchieebenen.

In diesem geänderten Führungsfeld verlieren die leitenden Instanzen viel von ihrer anweisenden 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 eitlen und sich überschätzenden Vordenker sind gefragt, sondern die Vorgesetzten als Dienstleister, Impulsgeber und Sozialingenieure. Dieser Vorgesetztentyp

- setzt Impulse für neue, andersartige Wege,
- greift neue, von der Basis erdachte Ideen auf,
- macht sie möglich,
- begreift Fehler als Chance und Meilenstein auf dem Weg zu neuen Wegen,
- wirkt der Vereinsamung am Arbeitsplatz entgegen,
- steuert das Miteinander im Team mit Sensibilität und Gespür aus,
- setzt auf Reife statt Unreife,
- schafft die Voraussetzungen für die Identifikation mit der Arbeit und
- baut auf die Kraft des Vorbildes.

Die zukunftsweisende Führung braucht neue Leitbilder, setzt auf einen Einstellungswandel und erfordert professionelles Vorgehen.

Solche Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Selbst der charismatische Führer braucht einen professionellen Vorlauf. Das stellt an die Personalauswahl und die Personalentwicklung hohe Anforderungen. Es muß auch in der öffentlichen Verwaltung die Erkenntnis greifen, daß Führungskräfte nicht per Handschlag nach dem Motto: „Wem der Herr das Amt gibt, dem gibt er auch den Verstand!“ und per Ernennungsurkunde qualifiziert werden können. Ein Spitzensportler braucht neben Begabung, Leistungsorientierung und einer guten Anlage die ständige Herausforderung und ein abgestimmtes Training. Führungskräfte sind Spitzensportler im Verwaltungsgeschehen. Die von ihnen erwarteten Spitzenleistungen setzen ein intensives und systematisches Training über viele Jahre, Jahrzehnte voraus.

Für viele stellt sich indes die Frage, ob und wie die alten Führungsmannschaften auf die neuen Herausforderungen vorbereitet werden können. Eine systematische Personalentwicklung setzt bereits bei einer systematischen Personalauswahl an. Sachfremde Einflußnahmen auf Personalentscheidungen sind auf bundes-, landes- und kommunaler Ebene - wie bereits aufgezeigt wurde - massiv. Mahnend fordert daher auch V. Lengsfeld (MdB): „Auch Politikern muß klar sein, daß Politik kein Versorgungsdepot ist.“ (Focus 34/1997, S.24)

Die Schelte vieler verantwortlicher Politiker am Bundesverfassungsgericht nach dem Kruzifix-Urteil weist auf vergleichbare Fehlentwicklungen: Statt zu fragen: „Was hätten wir besser machen können, damit es nicht zu Fehlentwicklungen kommt?“ sorgten einige Politiker in der ersten Phase der Erregung dafür, daß die Institution des Bundesverfassungsgerichtes in die Negativschlagzeilen kam. Das ist aber nur ein Teil des Problems. So heißt es etwa in einem Wochenmagazin: „Erstauslich, wie skeptisch viele renommierte Juristen ihre Kollegen beim Bundesverfassungsgericht sehen. In Veröffentlichungen, Diskussionen und Gesprächen beklagen immer mehr Rechtsgelehrte die bescheidene Qualifikation und geringe Praxis ihrer Kollegen in den roten Roben. ... Manche dieser Richter kommen - ohne richterliche Erfahrung - direkt aus dem Betrieb von Parteien ins höchste Amt.“ (Focus 34/1995, S. 3)

Was sich am Bundesverfassungsgericht aus personalpolitischer Perspektive abzeichnet, ist letztlich nur das Spiegelbild für viele vergleichbare personalpolitische Entwicklungen. In vielen Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen zeichnen sich Rekrutierungspraktiken ab, die höchst problematisch sind und zu einem Abflachen der Qualifikation führen. Hier wird nicht auf Führungsstärke und Führungsqualifikationen gesetzt:

Wer auf Führungsstärke setzt, muß auch für die eigenen Interessen Unangenehmes in Kauf nehmen, wenn es dem Gesamtziel nützt. Das scheint nicht immer zu gelingen. Viele glauben daher auch, daß bei der Wahl von Stadtdirektoren und Dezernenten häufig nicht in erster Linie Führungsstärke gesucht wird, sondern die Möglichkeit subtiler Einflußnahmen. Wer auf eine solche Personalpolitik baut, demontiert Führungsstärke und verhindert, daß eine Personalentwicklung und die systematische Heranführung des Führungsnachwuchses greifen kann. Hier zeichnet sich ein Flurschaden von weitreichenden Konsequenzen ab! Nur wenige Entscheidungsträger beunruhigt diese bedrohliche Entwicklung. Sie übersehen, wofür Sie die Verantwortung tragen!

Was sich im großen zeigt, findet sich in vielen subtilen und weniger auffälligen, gleichwohl tiefeinschneidenden Verästelungen wieder.

Gegen den vielfachen Widerstand in seinem Ressort ernannte der Minister B. einen Mann seines Vertrauens, den erst 33jährigen, aber sehr tüchtigen Heinrich C. zum Ministerialdirigenten (Bes.Gr. B 6). Dank der Gunst seines Ministers zog dieser junge Mann an einer langen Schlange verdienter, lebenserfahrener, bewährter, besonders trainierter und ebenfalls tüchtiger Kollegen vorbei. Vieles von dem, was dieser Bevorzugte hatte, fehlte den anderen: Vertrautsein mit der Leitung, politischer „Stallgeruch“, Sympathie, unkonventionelles, von Betriebsblindheit freies Denken, eine elegante

Rhetorik, geschmeidige Anpassungsfähigkeit, Visionen, Illusionen und stromlinienförmige Ergebenheit; kurzum: die Chemie zwischen Minister und Mitarbeiter stimmte, und was das Herz des Ministers begehrt, rechtfertigt nun unter Federführung des mit Macht und Status ausgestatteten Höflings die Administration.

Selbst energische Proteste ob des Unfaßbaren und anhaltende Widerstände aus den Reihen der Mitarbeiter und der Personalvertretung konnten den Minister nicht von diesem, wie er meinte, „wohlüberlegten“ und erforderlichen Schritt abhalten. Er sah bei seiner Entscheidung die Person und vielleicht auch einen pragmatischen Kontext: Wem soviel unverdientes Wohlwollen zuteil wird, erweist sich im besonderen Maße dankbar und ergeben.

Die Zeit - so vertraute man beim Aufflackern des massiven Protestes im Dunstkreis des Ministers - ist für unpopuläre Entscheidungen, gepaart mit einer Elefantenhaut ein guter Verbündeter. Sie heilt viele Wunden. In der Tat! Viele Ent- und Getäuschte fanden sich mit dem Unvermeidlichen ab und schauten resigniert in die Zukunft.

Man kann dieses „Durchsetzungsvermögen“ aus der Sicht eines professionellen Personalmanagements - und hier insbesondere unter den Aspekten der Personalentwicklung und der Karriereplanung - auch kritischer bewerten. Zum einen werden durch diesen Eingriff in das äußerst sensible Beförderungs- und Anreizsystem in den nächsten 20 Jahren nicht nur weit über 100 Spitzenkräfte in ihrer beruflichen Entwicklung behindert, sondern besonders gravierend ist, daß mit jedem einzelnen, unsystematischen Eingriff in das komplexe Entwicklungssystem der Innovations-, Verwendungs- und Regenerationsstau verschärft wird. Das System verkraftet sicherlich die Ausnahme. Wird die Ausnahme indes zur Regel, sind die Folgen verbauter Entwicklungsperspektiven gravierend.

Die Konsequenzen dieses Eingriffs in das äußerst sensible Personalsystem sind somit tiefgreifend und weit mehr als ein tagespolitischer Ringkampf zwischen Vorlieben einer Leitung und berechtigten Mitarbeiterinteressen. Die Besonderheiten des öffentlichen Personalwesens (z.B. Lebenszeitprinzip, Besitzstandswahrung, Einbahnstraße nach oben etc.) erfordern daher bei anstehenden Personalentscheidungen Umsicht, Einsicht und Problemsensibilität. Personalentscheidungen dürfen sich nicht auf eine konkrete Person ohne Bezug zum System verkürzen. Karriereentscheidungen müssen die Auswirkungen im System „Personal“ mit seinen Eigenschaften und Beziehungen im Auge behalten. Nur auf diesem Hintergrund kann sich eine wirkungsvolle und in sich schlüssige Personalentwicklung entfalten.

7.1 Wo stehen wir? Die Auswirkungen des Lean - Managements auf das Führungsfeld

Im kommunalen Bereich werden Ämter zu größeren Organisationseinheiten, den Fachbereichen, zusammengefaßt. Damit verliert das Amt als kleinste selbständige Organisationseinheit in der Dreistufigkeit der Verwaltung (Hauptgemeindefachbeamter, Dezernent, Amtsleiter) seine exponierte Stelle. Ob es sich hierbei um eine tiefgreifende Veränderung der Organisationsstruktur oder um einen Etikettenschwindel handelt, wird die Zukunft zeigen müssen. Richtig ist, daß in den letzten Jahrzehnten eine ständige Ausweitung von Ämtern stattgefunden hat. Auf der Ministerialebene war Ähnliches zu beobachten. Vergleichbar der biologischen Zellteilung entwickelten sich hier große Referatseinheiten zu vielen Minireferaten. Auf diese Weise lösten einige Ressorts gleich mehrere tatsächliche bzw. vermeintliche personalpolitische Probleme (z.B. Erhöhung der Attraktivität, Milderung eines Beförderungsstaus). So konnten beispielsweise Mitarbeiter auch ohne Beförderungen in ihrem Status aufgewertet werden. Eine weitere Variante war, die Entsorgung von politisch und/oder „biologisch“ ver- bzw. ausgebrannten Mitarbeitern („burn-out-Effekte).

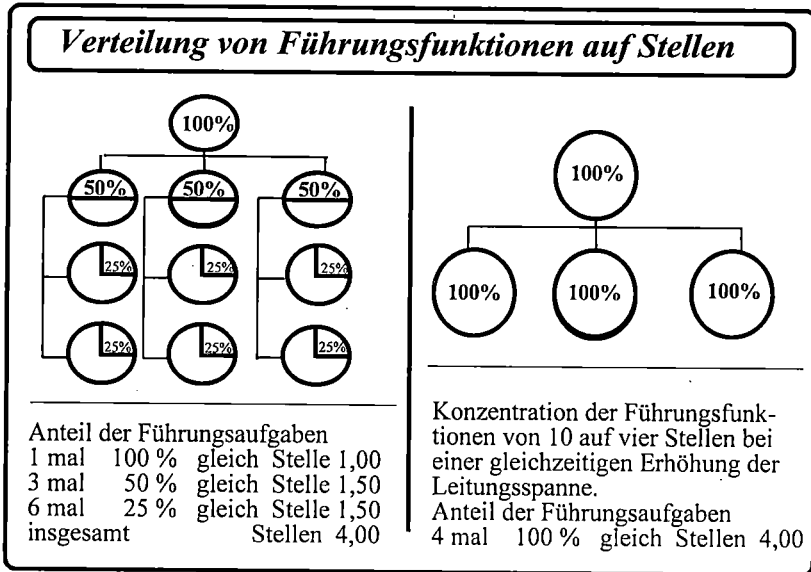
Diese Beispiele legen nahe, daß die Straffung der Organisationsstruktur u.a. eine Antwort auf die Fettleibigkeit der letzten Jahre und Jahrzehnte ist. So gesehen ist der Griff hin zum Arbeitsbegriff „Fachbereich“ sicherlich eine wirkungsvolle Umsetzungsstrategie: Das Leid der Enthronten wird so abgemildert („Gemeinsames Leid ist geteiltes Leid“) und die rechtlichen Positionen werden relativiert.

Im Kern geht es bei der Zusammenlegung von bislang selbständigen Organisationseinheiten um eine Konzentrierung der Leitungs-, Kontroll- bzw. Führungsspanne auf weniger Leitungsstellen. Damit verändern sich für viele Führungskräfte die Gewichte ihrer Arbeit: In einer Kleinstorganisation mit 3 oder 8 zugeordneten Mitarbeitern ist der Anteil von Leitungsaufgaben zu Sachaufgaben anders gewichtet als etwa bei einer Organisationseinheit von 15 und mehr Mitarbeitern. Bei diesen Zahlenspielen gibt es sicherlich eine kritische Größe: Die Leitungsspanne (die einer Leitungskraft zugeordneten Mitarbeiter) läßt sich nicht beliebig erweitern.

Aus formaler Sicht geht es beim Lean - Management aus der Sicht der Hierarchie, wobei das nur einen Aspekt dieses Themenkreises darstellt, u.a.

1. um eine optimale Verteilung der Führungsaufgaben auf Stellen innerhalb einer Organisation,
2. um eine Antwort auf die Frage, wieviel Führung und Leitung zur optimalen Koordination und Kontrolle der operativen Aufgaben gebraucht wird, und

3. um die Klärung, ob die eigentlichen Führungsaufgaben, um die es gehen sollte, tatsächlich wahrgenommen werden?



In den letzten Jahrzehnten ist der Eindruck entstanden, daß immer mehr Häuptlingen (Leitungsaufgaben) immer weniger Indianer (operative Aufgaben) gegenüberstehen. Diese Zusammenhänge können an dem folgenden Beispiel herausgestellt werden. Nehmen wir eine Behörde mit zehn Leitungspositionen an. Auf der obersten Ebene sind für Führungs- und Leitungsaufgaben 100 Prozent vorgesehen, auf der zweiten Ebene 50 Prozent und auf der dritten Ebene 25 Prozent. Für Führungs- und Leitungsaufgaben steht somit ein Volumen von

- 1 mal 100 Prozent Leitungsaufgaben gleich 100 Prozent,
- 3 mal 50 Prozent Leitungsaufgaben gleich 150 Prozent und
- 6 mal 25 Prozent Leitungsaufgaben gleich 150 Prozent

zur Verfügung. Würde man dieses Aufgabenvolumen auf Stellen mit ausschließlicher Leitungs- und Führungsverantwortung konzentrieren, wären statt der 10 Leitungsstellen nur noch vier Stellen erforderlich.

Lean - Management konzentriert sich aber nicht nur auf die Frage einer optimalen Verteilung notwendiger Leitungs- und Führungsaufgaben. Es stellt sich auch die Frage, ob diese Aufgaben in dem vorgehaltenen Umfang überhaupt erforderlich sind.

In einer Verwaltung stiegen von Jahr zu Jahr die Gemeinkosten, die von den Profit - Centern zu erbringen waren. Während im Profit - Center jede verausgabte Mark mehrfach gewendet wurde, langten nach Auffassung der Fachbereichsleiter die Konzernstäbe „kräftig“ zu.

"Es kann nicht angehen," so Herr Schneider, Leiter eines Profit-Centers, "daß wir im operativen Bereich jeden Handschlag exakt berechnen und bei den Konzernstäben, den Service- und Leitungsfunktionen mit Pauschalen rechnen. Wir leisten uns eine zu üppig ausgestattete Führung. Wir sollten unsere Leitungs- und Servicespanne ermitteln und mit anderen Verwaltungen einmal kritisch vergleichen." Der Controller Kling stimmt Herrn Schneider zu: "Ich denke auch, daß wir das Produkt "Führung" definieren und im Rahmen eines Qualitätsmanagements optimieren sollten. Ich vermute, daß in unserem Führungs- und Leitungsbereich noch große Rationalisierungspotentiale stecken!" Der Abteilungsleiter Dorschel warnt: "Wir können natürlich viel Geld sparen, wenn wir Führungspositionen (ich hebe dies bewußt von den hoch bezahlten Repräsentations- bzw. Versorgungsposten (Frühstücksdirektoren) ab!) nach dem Motto „Gemeinde ohne Ämter“ zusammenstreichen. Ich warne jedoch. Sehen Sie sich doch die Stadt W. an. Dort glaubte man auch, daß es mit einer stark reduzierten Führungsmannschaft im mittleren Management gehe. Was ist daraus geworden? Ein absolutes Chaos ist die Folge. Ohne eine engagierte Führung geht es nun einmal nicht. Ich halte Organisationseinheiten von über 50 Mitarbeitern mit nur einer zuständigen Führungskraft für völlig indiskutabel! Das kann nicht funktionieren." "Das kann ich mir bei Ihnen vorstellen! Sie haben sich ja noch nie mit dem Thema "Teamorganisation" befaßt!" erwidert der Controller. "Sprechen Sie von der Philosophie des Verschiebens und Vernebelns von Verantwortung als Führungsstil?" kontert Herr Dorschel.

Diese Diskussion zeigt die unterschiedlichen Positionen auf, die derzeit im Zusammenhang mit der Verkürzung bzw. Straffung der Hierarchie ausgefochten werden. Viel zu oft werden bei diesen Diskussionen Meinungen bewegt. Eine analytische Durchdringung der Zusammenhänge auf der Sachebene ist dagegen eher selten.

Aus analytischer Sicht stellen sich beispielhaft Fragen wie etwa:

1. Wie kann bei gleicher Effizienz und Effektivität der Aufwand für Leitungsaufgaben reduziert werden?
2. Kann der Umfang der operativen Aufgaben durch einen Abbau an Führungspositionen reduziert werden?
3. Wieviel Leitung braucht die Organisation?
4. Wieviel Führung brauchen die Mitarbeiter?
5. Wie können die Führungs- und Leitungsaufgaben in der Organisation verteilt werden?

Wer sich diesen oder ähnlichen Fragen mit analytischem Geschick zuwendet, wird auf vielfältige Weise fündig. Manch schnelle Lösung erweist sich dann als zu kurz gegriffen:

zu 1)

Beginnen wir mit einem Beispiel aus der Praxis:

In einer Verwaltung änderte sich die Farbe der Macht. Ein zusätzlicher Beigeordneter wurde im Rahmen des Proporztes eingestellt. Im Gegenzug versah man eine andere Beigeordnetenstelle mit einem kw - Vermerk (künftig wegfallen = nach Ausscheiden des Amtsinhabers ist die Stelle zu streichen). Als diese Stelle nach zwei Jahren mit dem Abgang des Beigeordneten vakant wurde, übersah man den kw - Vermerk. Die Stelle wurde entgegen den erklärten Absichten erneut besetzt. Dahinter stand eine pragmatische Sicht: Es galt, die Mehrheiten im politischen Tagesgeschäft des Rates zu sichern (vgl. hierzu das Heer der Parlamentarischen Staatssekretäre auf Bundesebene).

Aus der Sicht der Politik mag dies ein notwendiger Schritt zum Überleben sein. Auf die Mitarbeiter wirkt diese Entscheidung deprimierend. Mit einer glaubwürdigen Aufgabenkritik und den erklärten Absichten eines Lean - Managements hat dies nichts mehr zu tun. Im Gegenteil: Die Mitarbeiter müssen diesen Deal doppelt bezahlen: Eine Stellenvermehrung auf dieser Ebene verschärft den Kostendruck im Personalbereich: Um die neue Position „finanzieren“ zu können, müssen im operativen Bereich zusätzliche Stellen - neben dem allgemeinen Stellenabbau - gestrichen werden.

Eine verschärfte Arbeitsintensivierung auf der operativen Ebene ist die Folge, wenn im Leitungsbereich zusätzliche Stellen geschaffen werden.

zu 2)

Durch Regelungen im Arbeitsablauf könnten viele Arbeiten reduziert werden. Ein Rat, der Entscheidungsbefugnisse delegiert, trägt zu einem

Aufgabenabbau und zu einer Entschärfung der angespannten Arbeitssituation bei.

In einer Verwaltung ging es um die Anschaffung eines Gerätes im Bereich „Abwasser“. Die Bandbreite der Anschaffungskosten für das Gerät lag zwischen 360.000 und 430.000 DM. In dieser Gemeinde hatte sich der Rat bei Anschaffungen, die über den Kostenrahmen von 25.000 DM hinausgehen, die Entscheidung vorbehalten. Lagen die Investitionen über dieser Grenze, dann waren mit der Anschaffung von Sachmitteln Vorlagen zu fertigen, Rückfragen zu beantworten und detaillierte Zwischenberichte vorzulegen. Statt mit der Entscheidung: „Wir sehen die Notwendigkeit einer Neuanschaffung und sind bereit, 380.000 DM zu investieren!“ die „Leute mit dem Ball laufen zu lassen“ (Iacocca), werden die Zwischenschritte vom Rat mit Akribie verfolgt und im Detail im Rat und im Instanzenzug diskutiert.

Diese Arbeiten binden eine große Arbeitskapazität der Verwaltung. Sie tragen aber zum Unterhaltenswert der Ratsmitglieder bei (nach dem Motto: „Jetzt haben wir mal wieder was zu diskutieren...“). Einige Ratsmitglieder brauchen sicherlich diese Bestätigungen. Denn diese Endlosdiskussionen haben einen Nebenzweck, der nicht selten in den Vordergrund tritt: Es ist unschwer auszumachen, wie wichtig man ist. Berechnet man mit spitzen Stift die hierzu erforderliche „man - power“, dann ist in vielen Fällen schon bald ein Grenzwert erreicht: Der betriebene Aufwand steht meist in keinem Verhältnis zum Nutzen. Schon Parkinson bemerkte treffend, daß Besprechungen und Verhandlungen eine Eigendynamik entwickeln, die häufig wenig mit einer zweckrationalen Bewirtschaftung von Ressourcen zu tun hat: Über den Atommeiler, Anschaffungskosten 1 Mrd. DM, verständigt man sich in zehn Minuten und über das Fahrrad für den Hausmeister debattiert man in der gleichen Sitzung länger als drei Stunden.

Eine Mißtrauensorganisation baut auf Vorlagen, eine Vertrauensorganisation setzt auf Selbstverantwortung. Wer als Rat über jeden Schritt informiert sein will, verursacht Kosten.

zu 3)

Führung kann als Zwischenprodukt verstanden werden. Dabei stellt sich dann die Frage, wofür eine Führungskraft bezahlt wird. Viele Führungskräfte gehen Tag für Tag Tätigkeiten nach, die den eigentlichen Kern der Führung nicht treffen. Lean - Management beginnt daher zunächst einmal bei der Führungskraft selbst und setzt bei Fragen an wie etwa:

1. Womit beschäftigte ich mich als Führungs- bzw. Leitungskraft täglich? (IST - Analyse):

Notieren Sie einmal die 10 bis 15 charakteristischen Tätigkeiten, denen Sie als Führungskraft nachgehen.

2. *Wieviel Zeit binden diese Tätigkeiten?
Ermitteln Sie den Zeitanteil bezogen auf eine Woche.*
3. *Welche Priorität haben diese Tätigkeiten für mich als Führungskraft?
Da es Zeitdiebe gibt, stehen die aufgewendeten Zeiten für die von Ihnen genannten Tätigkeiten häufig nicht in einer angemessenen Relation zu deren eigentlichem Gewicht. Daher sollten Sie in diesem Schritt die Tätigkeiten (SOLL-Aspekt) gewichten.*
4. *Womit müßte ich mich als Führungskraft eigentlich beschäftigen?
Häufig wissen Führungskräfte, daß Sie Dingen nachgehen (z.B. Hofierung von Ratsmitgliedern), die mit dem Kernbereich ihren eigentlichen Aufgaben als Führungskraft wenig gemein haben. In diesem Schritt sollten Sie sich einmal auf diese idealen Tätigkeiten besinnen, die Führung im eigentlichen Sinn ausmachen.*

Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg und die Maßnahmen aussteuern. Das gilt auch für Führungskräfte. Die neue Sicht der Führung läßt sich auf das folgende strategische Ziel ausrichten:

Ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Leitung der Organisationseinheit mit dem Ziel, nachgefragte Leistungen kundenorientiert zu erstellen und die Qualität der Leistungen ständig sozialverträglich zu verbessern!

zu 4)

Führung ist Interaktion zwischen zwei und mehr Menschen. Diese Interaktion wird bestimmt durch die Art und Weise, wie auf Verhalten eingewirkt wird. Dabei spielen Rollen und Rollenerwartungen, Fremd- und Selbstbestimmung bis hin zum Reifegrad des einzelnen bzw. einer Gruppe eine Rolle. Wer, wie das in der öffentlichen Verwaltung tendenziell der Fall ist, eher durch eine Vielzahl von Vorschriften und Regelungen auf Unreife setzt und auf Unreife hin erzogen wurde, kann nicht mit einem Federstrich Reife und Teamfähigkeit verordnet bekommen. Der Weg von der Fremdbestimmung hin zur Selbstbestimmung muß situations- und personenbezogen und mit Augenmaß gesteuert werden.

Wer in einem Zimmer eingesperrt wird und dort Jahre verbringen muß, wird in den ersten Tagen dieser ungewollten Einengung protestieren, in den nächsten Wochen mit dem Kopf durch die Wand gehen wollen, um sich dann schließlich resigniert in eine Ecke zurückzuziehen. Öffnet sich nach

vielen Jahren die Tür mit dem Hinweis: „Du kannst jetzt rauskommen!“, dann sollte man sich nicht wundern, wenn dieses Angebot schreckt und davon wenig Gebrauch gemacht wird.

Viele Mitarbeiter haben sich an die Vordenker und Richter im hierarchischen Instanzenzug gewöhnt. Sie haben verlernt, Risiken einzugehen und für deren Folgen einzustehen. Es ist daher ein Fehler, die Führungsstrukturen ohne mentale Begleitung gravierend zu ändern. Die „geöffnete Tür“ verursacht Ängste und überfordert viele. Augenmaß bedeutet, personen-, aufgaben-, situations- und funktionsgerecht den Weg von der Fremdgestaltung hin zur zielorientierten Selbstaussteuerung auszusteuern. Ein Kahlschlag im mittleren Führungsbereich kann dabei sicherlich nicht als eine glückliche Strategie gewertet werden.

zu 5)

Wer über einen Neuzuschnitt von Führungs- und Leitungsaufgaben nachdenkt, kann auf mehrere Modelle zugreifen. Im ersten Schritt werden die Führungs- und Leitungsaufgaben bis auf die tatsächlich notwendigen Funktionen zusammengestrichen. In einem weiteren Schritt geht es dann um die zweckmäßige Verteilung dieser Aufgaben. Das Spektrum reicht hierbei von dem Nur-Manager bis hin zu einer Delegation der Führungsaufgaben auf das Team. Denkbare Modelle sind

- Modell 1: Die Nur - Führungskraft: Es werden Führungspositionen geschaffen, die sich ausschließlich mit Führungs- und Leitungsaufgaben befassen.
- Modell 2: Führung und Sachbearbeitung werden auf den Arbeitsplätzen kombiniert. Mit steigender Managementebene verlagern sich die Sachaufgaben hin zu den Führungs- und Leitungsaufgaben. Bei diesem Modell wachsen Mitarbeiter durch training on the job in Führungspositionen hinein.
- Modell 3: Führungs- und Leitungsaufgaben werden wechselnd von jeweils einem Mitgliedern des Arbeitsteams und auf Zeit wahrgenommen (vgl. z.B. Projektgruppenleiter).
- Modell 4: Führungs- und Leitungsaufgaben werden auf das Teams delegiert (job enrichment). Das Team legt fest, wer welche Aufgaben wie lange wahrnehmen soll.

Modell 5: Mischsysteme: Hierbei läßt sich im Trend eine Verdichtung der Leitungsaufgaben auf die Fachbereichsleiter beobachten bei einer gleichzeitigen Betonung der Team- und Projektarbeit: Mitarbeiter werden stärker in den Prozeß der Führung- und Leitung eingebunden Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Verantwortung im operativen Bereich liegt.

In einer Verwaltung gab es acht regionale Bezirke, die jeweils von einem Mitarbeiter betreut wurden. Ein neunter Mitarbeiter war ausschließlich für die Führung und Koordination der Gruppe zuständig. Traten Krankheitsausfälle auf, sorgte der Koordinator für die Vertretung. Bei den Aufgaben der Mitarbeiter handelte es sich um standardisierte Aufgaben, die den täglichen Arbeitsablauf vorzeichneten. Der Ermessensspielraum der einzelnen Mitarbeiter war gering. Im Zuge der Neuen Steuerungsmodelle wurde für das Team ein Kontrakt festgelegt. Es wurden quantitative und qualitative Ziele vereinbart und Verhaltensnormen definiert. Die Gruppe übernahm als Ganzes die Verantwortung für die Wahrnehmung dieser Aufgaben und garantierte die Einhaltung definierter Standards. Die Stelle des Leiters wurde gestrichen. Die Gruppe wählte für ein Jahr einen Sprecher, andere Führungs- und Koordinationsaufgaben wurden von den Mitarbeitern übernommen. Die Arbeitszeitgestaltung erfolgte in Abstimmung mit dem Team.

In der Anfangsphase wurde das Team von einem Coach begleitet. Nach einem Jahr waren die Spielregeln des Miteinanderumgehens definiert.

7.2 Ein Einstellungswandel muß greifen!

Die Neuen Steuerungsmodelle greifen, wie bereits aufgezeigt wurde, auf drei Ebenen:

Struktur: Durch das Zusammenlegen und/oder durch den Neuzuschnitt von Führungs- und Leitungsaufgaben bilden sich neue Führungs- und Leitungsstrukturen heraus. Eine stärkere Betonung der Team- und Projektarbeit ergänzt die klassischen Formen der Linienorganisation.

Abläufe: Die Ablaufregelungen setzen auf die Mitarbeiter. Dabei werden die Delegationspotentiale stärker als in der Vergangenheit genutzt.

Verhalten: Die Veränderungen auf Seiten der Struktur und der Abläufe führen zu einer neuen Sicht der Führung und wirken sich auf die Einstellungen aus. Gelingt dieser Einstellungswandel nicht, dann werden die neuen Strukturen und Abläufe leicht zu einem Abbild des Alten. Was sich dann ändert, sind häufig die Begriffe, selten jedoch die Inhalte.

Ein zentrales Anliegen ist es daher, auf die Einstellungen der Interaktionspartner (Führungs- und Leitungskräfte, Mitarbeiter) einzuwirken. Reformen beginnen im Kopf.

Das Verhalten von Führungskräften wird geprägt durch Werthaltung, Normen (z.B. Menschenbilder) und Einstellungen. Einstellungen entwickeln sich durch Erfahrungen sowie durch die Auseinandersetzung mit den täglichen Herausforderungen im Führungsfeld. Wie man diese Herausforderungen angeht, ist häufig eine Frage des Standpunktes. Im Rahmen der Neuen Steuerungsmodelle müssen gewachsene Standpunkte hinterfragt und die neue Sicht (Standpunktwechsel) auf die neuen Strukturen und Abläufe hin ausgerichtet werden. Diese mentale Herausforderung ist weitaus anspruchsvoller als das Vermitteln etwa von Techniken der Leistungs- und Kostenrechnung.



Solche Ein - stellungen führen zu einem ein - ge - stellt sein. Vergleichbar der Software eines Computerprogramms gilt es diese Einstellungen neu zu justieren: „Wo stehe ich als Führungs- bzw. Leitungskraft und wie verändert sich die Perspektive in einem sich wandelnden Führungsfeld?“ Ein solcher Einstellungswandel wird deutlich, wenn wir uns einmal der „Ein - Stellung“

- zum Miteinanderumgehen (Wandel zum Erfolgsmanager)
- zur Verantwortung (Wandel zum Verantwortungsmanager)
- zum Mitarbeiter (Wandel zum Dienstleister)
- zu neuen, andersartigen Wegen (Wandel zum Motivationsmanager)
- zur Qualität (Wandel zum Qualitätsmanager)

zuwenden.

Eitelkeiten sind es häufig, die den großen Wurf durch menschliche Unzulänglichkeiten erschweren, wenn nicht gar verbauen. Fördern und fordern der zugeordneten Mitarbeiter ist daher eine zentrale Aufgabe der Führung. Dabei gilt: „Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg.“ Daher managen Führungskräfte den Erfolg ihrer zugeordneten Mitarbeiter (= **Erfolgsmanager**).

Schon der hl. Benedikt brachte diese Erkenntnis in seinen „Führungsleitsätzen“ (= Ordensregeln) auf den Punkt: „Keiner soll den eigenen Vorteil suchen, sondern den des anderen.“ Masaaki Imai, der Promotor des Kaizen, drückt die gleiche Norm mit folgenden Worten aus: „Miteinander teilen, sich um den anderen kümmern und gegenseitige Verpflichtungen eingehen - das alles ist beim Kaizen wichtig.“ Richard Bandler, Vater des NLP, faßt es in die folgenden Worte: „Wir sollten nicht versuchen, jemand anderem etwas von seinem Kuchenstück abzuschneiden, sondern wir sollten mithelfen, einen größeren Kuchen zu backen. Wir sollten alle unsere Fähigkeiten und Kräfte dafür einsetzen, eine Welt zu schaffen, in der jeder gewinnt. In der Welt gibt es immer Möglichkeiten, aus einem Mangel ein Mehr zu machen, statt um das Wenige zu kämpfen und es aufzuteilen.“

Leider sind nicht alle Führungskräfte Heilige:

Als Herr Bonk in der Karriereleiter seiner Behörde eine entscheidende Sprosse hin zum hohen Olymp nahm, da setzte er alles daran, daß der Nachfolger auf seinem alten Arbeitsplatz über das von ihm geschaffene Chaos stolpern mußte. Statt ihn in die feine Diplomatie seines Arbeitsgebietes einzuweißen, ihn von brisanten Aktionen abzuraten und ihn mit den notwendigen Insidertips vor den drohenden Fettnäpfchen zu warnen, ließ er

ihn voll ins Leere laufen. Auf diese Weise erstrahlte sein Glanz um ein Vielfaches: „Wie gut hatte Herr Bonk doch seinen Arbeitsbereich im Griff!“

Aber es gibt auch andere Beispiele eines gelungenen Erfolgsmanagements:

Der Geschäftsführer eines Verbandes entdeckte eine junge und dynamische Begabung. Wohlwissend, daß Versammlungen bei Personalfragen eine eigene Dynamik entwickeln, baute er den jungen Mann bis zur anstehenden Personalentscheidung systematisch auf. Er überließ dieser Nachwuchskraft viele Rosinen, mit denen er sich auf den Versammlungen gut profilieren konnte. So durfte der dynamische Mann vortragen, was ansonsten eigentlich für den Präsidenten bzw. den Geschäftsführer vorgesehen war.

Der Gegenpol zum Erfolgsmanager ist der Mißerfolgsmanager. Mißerfolgsmanagement beginnt bereits im Kleinen: Mitarbeiter werden unter Zeitdruck gesetzt, man über- bzw. unterfordert sie systematisch, zeigt ihnen, daß sie als Rädchen in der Organisation ein beliebig auswechselbares Teilchen sind.

Als ein Assistenzarzt den Chefarzt auf die vielen unbezahlten Überstunden ansprach, da wußte der Chef statt einer Auseinandersetzung mit dem Problem nur eine verkürzende Antwort zu geben: „Wenn Ihnen das nicht paßt: Es hindert Sie keiner zu gehen. Draußen auf der Straße gibt es hunderte, die nur darauf warten, daß sie eine Chance bekommen, wie Sie sie haben!“ Für den Chef war dieser Hinweis eine Kleinigkeit, für den Assistenzarzt ein mentales Unwetter.

Erfolgsmanagement ist aber auch immer eine Frage der agierenden Personen. Denn Erfolg ist relativ. Was für den einen ein belebendes Elixier ist, bedeutet bei einem anderen Frust. Da werden beispielsweise die bewerteten Klausuren zurückgegeben. Der eine weint vor Schmerz, weil er mit 14 Punkten nicht so gut abgeschnitten hat wie ein anderer mit 15 Punkten, wieder ein anderer weint dagegen vor Freude, weil er an einer fünf vorbeigekommen ist. Der eine nimmt den Vorschlaghammer und korriert die Beule im Seitenteil seines Autos, ein anderer schmigelt und spachtelt wochenlang mit großer Ausdauer, bis sich keine Übergänge mehr finden.

Die neuen Führungssysteme erzwingen auch einen durchgreifenden Einstellungswandel im Bereich der Verantwortung. Verantwortung (= **Verantwortungsmanager**) wird zu einer meßbaren Größe, und sie kann für die leitenden Kräfte zu einer drückenden Last werden.

Als beispielsweise der Behördenchef Weißenfels - nehmen wir an, er sei der Chef einer Generalstaatsanwaltschaft - vernimmt, daß ein von der Staats-

anwaltschaft beschlagnahmtes Schreiben von hohem historischen Wert in seiner Behörde irrtümlich durch den Reißwolf fast vollständig vernichtet wurde, da zeigte er sich ungehalten über soviel Ungeschick, mangelnde Sensibilität und Inkompetenz in seinem Hause. Vor, in und nach der Krisensitzung mußte sich der zuständige Abteilungsleiter von seinem Chef und den Kollegen manch hartes Wort gefallen lassen. So aufgepowert hatte das von dem arg gebeutelten Abteilungsleiter in der Hierarchie nach unten weitergeleitete Donnerwetter geradezu eine entkrampfende Wirkung.

Wir wissen nicht, wie sich ein Generalstaatsanwalt in solch einem Fall tatsächlich verhält. Wer indes so, wie hier geschildert, mit seiner Verantwortung als Behördenchef umgeht, macht sicherlich etwas falsch. Bereits die Einstellung zur Verantwortung stimmt nicht!

Statt nach Schuldigen zu suchen (Motto: „Welcher Narr hat uns das eingebrockt?!“), müssen die Weichen anders gestellt werden: „Was habe ich als Behördenleiter übersehen, wodurch es zu dieser Panne kommen konnte? Wie hätte ich diese Panne verhindern können?“ Wer die Fragen so stellt, eröffnet sich gute Chancen, die Ursachen auszumachen, die hinter diesem Symptom stehen. Die Panne könnte dann zum Beispiel ursächlich auf die letzte Haushaltsverhandlung zurückgeführt werden. Vielleicht hat damals der Behördenchef wider besserer Intuition und wider besseren Wissens der Streichung des zweiten Mitarbeiters in der Druckerei zugestimmt. Dadurch mußte es zwangsläufig zu einer ständigen Überforderung des verbleibenden Druckers kommen. Das war die Geburtsstunde für hausgemachte Pannen.

Verantwortung zu übernehmen, ist offensichtlich nicht leicht. Das konnte auch der Bürgermeister Handrath erleben:

In einer Ratsversammlung wurde er von den Fraktionen hart angegangen: „Wieso liegen in unserer Nachbargemeinde die Bauanträge bereits nach wenigen Wochen genehmigt vor, und in „Ihrem Laden“ dauert das eine Ewigkeit! Sie haben Ihre Verwaltung offensichtlich nicht im Griff!“ Auch hier kann man sich vorstellen, wie die nächsten Schritte eines Bürgermeisters aussehen, der seine Verantwortung falsch akzentuiert. Statt zu fragen: „Was hätte ich besser machen können, um eine solche Fehlentwicklung zu verhindern?“ (Hinweis: Der Pessimist/Verlierertyp stellt die Frage anders: „Was habe ich falsch gemacht, daß es zu dieser Panne kommen konnte?“), macht er sich auf die Suche nach Schuldigen.

Verantwortungsmanagement ist häufig aber auch eine Frage der Unternehmenskultur:

In einer Sparkasse konnte der Vorstand auf eine erfreuliche Steigerung der Bilanzsumme verweisen. Dann passierte es: Ein Schreiben, das für den

Aufsichtsrat der Sparkasse vorgesehen war und viele brisante Details über die Kreditwürdigkeit aus der Sicht des Instituts enthielt, wurde falsch adressiert und landete bei Börsenverein, der die personengeschützten Daten der Kreditnehmer veröffentlichte. Der Aufsichtsrat reagierte auf den Skandal: Er tadelte den Vorstand, bedauerte die Panne und sprach bereits im zweiten Satz dem erfolgreichen Vorstand sein volles Vertrauen aus. Die Verantwortung übertrug man in einem weiteren Schritt einer Beratungsfirma. Sie bekam den Auftrag, Vorschläge für eine Neuorganisation zu erarbeiten. Das war die schnelle und durchgreifende Antwort, um eine solche gravierende Pannen in Zukunft zu vermeiden. Eines wird an diesem Fall auch deutlich: Offensichtlich ist die Bilanzsumme wichtiger, als der Schutz von Kundeninteressen.

Ernstgenommenes Verantwortungsmanagement kann zu einer drückenden Bürde werden:

Ein Bürgermeister nahm diesen Part ernst. Als der zugesagte Start für einen neuen Kindergarten nicht mehr zu halten war, stellte sich der Bürgermeister einer großen Stadt den erregten Eltern in einer öffentlichen Veranstaltung. Er nahm die Verantwortung entgegen den Ratschlägen seiner PR-Experten auf sich: „Wenn sich Jugendamt, Bauamt, Kämmerei und die vielen anderen Beteiligten den schwarzen Peter hin und her schieben, dann hat das,“ so der Verantwortungsmanager, „etwas mit mir zu tun! Offensichtlich habe ich mich um diese Abläufe zu wenig gekümmert.“

Der Manager als Dienstleister ist vor allem eine mentale Herausforderung, die in der Rolle des Administrators mündet. Bringen wir es auf den Punkt: Im Grunde besagt dieser Aspekt, daß ein in der Organisation höher Gestellter einem Nachgeordneten „dient“. Der Dienstleister arbeitet seinen ihm unterstellten Mitarbeitern so zu, daß sie optimale Voraussetzungen finden, um ihre Aufgaben erledigen zu können. Die Führungskraft wird so zum „Zu - arbeiter“ im administrativen Bereich.

Als der junge Inspektor z.A. Mahler nach der Ausbildung seine Arbeit aufnimmt, lähmt eine Kleinigkeit seinen Eifer. Der Kopierer ist defekt und hindert ihn an seiner guten und schnellen Arbeit. Als er die Reparatur des defekten Kopierers bei dem Sachbearbeiter des Hauptamtes vergeblich anmahnt und dabei den Eindruck gewinnt, daß hier der Servicegedanke noch nicht allzu tief verankert ist, greift er entnervt erneut zum Hörer und läßt sich direkt mit dem Hauptamtsleiter verbinden. Der ist verwundert über diesen ungewöhnlichen Schritt, der nicht in den klassischen Ablauf dieser Verwaltung paßt. Er hört sich die Beschwerde des ungeduldigen Nachwuchses an. Der Weg sei ungewöhnlich, läßt er den Nachwuchsbeamten

wissen, und mit dem Hinweis, daß er noch eine Menge lernen müsse, beendet er das Gespräch. Auch diese Aktion geht für den Nachwuchs ins Leere.

Was ein Inspektor z.A. nur in vielen, mühevollen Schritten erreicht, ist für eine Leitungskraft häufig mit einem Anruf getan: Ein Bürgermeister wird wohl kaum auf die Reparatur des defekten Kopierers warten müssen. Aufwand und Ertrag stehen in keinem angemessenen Verhältnis.

Was sich im kleinen, überschaubaren Rahmen abspielt, läßt sich auch bei größeren Abläufen nachzeichnen.

Bei dem Besuch eines Polizeipräsidiums stellte sich der Minister auf einer Personalversammlung den Fragen und Problemen der Mitarbeiter. Als die Diskussion für das Plenum eröffnet wurde, wagte ein Polizist die Frage: „Herr Minister, wie können Sie es verantworten, daß ich meine Leute im Personenschutz ungeschützt Gefahren aussetze, nur weil das Geld für die Reparatur eines gepanzerten Wagens im Haushalt nicht vorgesehen ist?“ Diese Frage machte der Minister zur Chefsache. Worum der Kollege seit Wochen und Monaten mit großem Energieaufwand kämpfte, wurde mit einer Frage gelöst: Das benötigte Geld war schon bald überwiesen. Wollen wir hoffen, daß der mutige Frager die Ernte auch einfahren konnte. Mitunter werden solche Fragen nicht gern gesehen, weil sie die Harmonie stören.

Innovation und **Qualität** sind Einstellungen, die heute deutlicher als je zuvor in das Bewußtsein der Leitung treten. Dies wurde bereits aufgezeigt.

7.3 Was machen wir falsch? Negative Rollenbilder der Führung überwinden!

Soziale Kompetenz ist heute für viele Fehlentwicklungen das Schlüssel- und Zauberwort zugleich. Mehr soziale Kompetenz im Führungsfeld - so die Illusion - läßt die vielfältigen Probleme im Führungsfeld zusammenschmelzen.

Soziale Kompetenz ist indes mehr, als dieses Zauberwort auf den ersten Blick verheißt. Soziale Kompetenz ist ein Programm, dem man sich ständig stellen muß. Soziale Kompetenz hat beispielsweise etwas mit sozialem Einfühlungsvermögen und Verständnisbereitschaft zu tun. Besonders gefordert ist auch die Selbstreflexion.

Nicht immer stimmen

Selbstbild (Wie sehe ich mich als Führungskraft?) und

Fremdbild (Wie wird meine Verhalten als Führungskraft von den Mitarbeitern gesehen?)

überein. Ein guter Schritt ist daher getan, wenn Leitungskräfte ihre Rollen und die an sie herangetragenen Rollenerwartungen selbstkritischer hinterfragen.

So fällt es beispielsweise nur wenigen Führungskräften in einer bewußten Selbstüberschätzung schwer, sich mit Vehemenz und einer Portion Schneidigkeit etwa zu ihrer in der Praxis doch so bewährten „Verständnisbereitschaft“ zu bekennen. Solange die eigenen Interessen nicht - oder nur an der Peripherie - berührt werden, kann sich jeder mit stolz geschwellter Brust auf Festtagsreden zu dieser „Selbstverständlichkeit“ bekennen und für sich in Anspruch nehmen, bereits erreicht zu haben, was andere sich erst noch erarbeiten müssen. Wie aber sieht es aus, wenn die Nagelprobe ansteht? Wie gehen wir mit der allein erziehenden Mutter um, die sich ständig mit wechselndem Erfolg bemüht, Beruf und Privates aufeinander abzustimmen? Wie stark ist das Fundament der Verständnisbereitschaft, wenn ihr Kind plötzlich erkrankt und die beruflichen Verpflichtungen und Termine nicht mehr gehalten werden können? Oder: Wie reagieren die anderen, wenn Fehlendes von ihnen plötzlich und ohne große Vorplanung ausgeglichen werden muß? Wie reagieren die teilzeitbeschäftigten Kollegen, wenn statt des Vormittags ihnen auf subtile Weise ein ganzer Tag abverlangt wird? Wie gehen die Kollegen, die Leitung, das Team mit diesem Konfliktpotential um? Verständnisbereit? Tolerant? Ärgerlich? Aggressiv? Wie stark ist das Fundament der „Wertkultur“, wenn die Mutter zwar physisch anwesend, aber psychisch weit ab vom Feld des dienstlichen Geschehens ihre häuslichen Probleme mental in den Griff zu bringen versucht? Wie gehen wir in diesen Fällen mit den Fehlern, Launen, Empfindlichkeiten der anderen um?

Auch an diesem Beispiel zeichnen sich die Konturen eines neuen Rollenverständnisses für Führungskräfte ab: Nicht der Gutsherr, der seine Knechte rufen und zu sich kommen läßt, ist gefragt. Führungskräfte sind heute als Sozialingenieure und Dienstleister für ihr Team gefordert. Sie sind Impulsgeber und Erfolgsmanager, und sie sehen es als ihre vordringliche Aufgabe, durch Hilfe zur Selbsthilfe die ihnen zugeordneten Mitarbeiter hin zum persönlichen Erfolg zu führen. Sie bauen auf Veränderung, und sie wissen, daß ihre Aufgaben nicht von Dauer sein dürfen. Ihre Devise ist es, sich

durch die wachsende Reife des Teams und dessen Mitglieder entbehrlich zu machen.

Hier zeichnet sich eine Vision ab, die konträr zu dem heute gehandelten Zauberwort des Lean - Managements steht. Führungskräfte als Gutsherren, Verhinderer, vermeintliche Alleskönner, Verschlimmbesserer oder delegations scheue und machtbedachte Revierhalter sind ohne Zweifel in der Verwaltung der Zukunft entbehrlich. Führungskräfte als Impulsgeber, Sozialingenieure und Teamchefs indes wird es nicht genug geben können.

Mehr denn je kommt es darauf an, daß die reifen, mündigen und verantwortungsbewußten Mitarbeiter gefördert und befördert werden. 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. viel zu eng ausgelegtes Zeichnungsrechte, starre Arbeitszeitregelungen u.a.m.). Es ist daher ein vordringliches Ziel, nicht nur die einengenden organisatorischen Strukturen des Taylorismus zu überwinden, sondern auch das dahinterstehende, auf Kontrolle und Fremdbestimmung ausgerichtete Menschenbild zeitgemäßer zu gestalten. Denn selbst dort, wo Arbeit zur Lust und zu einer Möglichkeit der Selbstentfaltung werden könnte, verleiden vermeidbare organisatorische Restriktionen und vordergründige Machtstrukturen die Freude am Tätigsein.

Traditionelle Aufgaben, Einstellungen und Rollenverständnisse einer Führungskraft müssen somit überprüft und modifiziert werden.

In bewußter Überspitzung werden hier einige Fehlentwicklungen mit ihren negativen Ausprägungen aufgezeigt. Dabei wird nicht verkannt, daß diese Rollen auch positive Ausprägungen haben können.

Überholte Einstellungen, die einer neuen Sicht weichen sollten, sehen die Führungskraft in der Rolle als

- **Vordenker**, der alles an Fachwissen bis ins Detail zu beherrschen sucht, alles exakt und minuziös vorschreibt und viel zu eng umgrenzt anweist, was wann wie zu tun ist,
- **Kontrolleur**, der über jeden Vorgang informiert werden will, den Mitarbeitern ständig über die Schulter sieht und sich dabei völlig übernimmt,
- **Richter**, der die selbstregulierenden Kräfte seines Teams ignoriert, sich und seine Erfahrungen zum Maßstab nimmt und keine Abweichungen von dieser Norm zuläßt,
- **Durchboxer**, der mit wenig Sensibilität sich auf keine größeren Diskussionen einläßt, schlecht zuhören kann und starr an seinem Weg festhält,
- **Gewinner**, der ständig Verlierer braucht, immer Recht behalten will und aus jedem Problem einen Ringkampf macht,



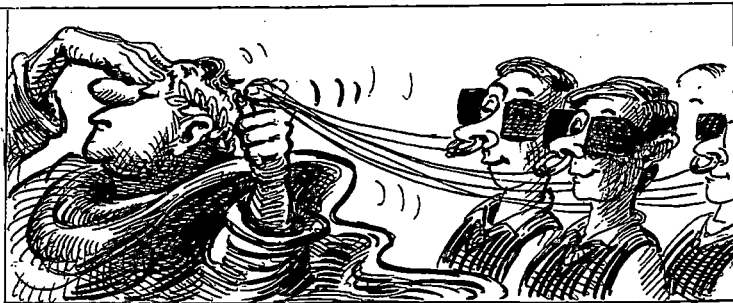
Der Richter



Der Alleskönner



Der Gutsherr



Fritz Gerstl

Der Vordenker

Führungstärkte gefragt!
Erfolgsmanager und Dienstleister werden gebraucht - keine Gutsherren,
Richter oder Alleskönner!

- **Alleskönner**, der sich in allem besser wähnt als seine Mitarbeiter und sein „breites“ Wissen ständig demonstriert,
- **Verschlimmbesserer**, der jedem Projekt und jeder Vorlage seinen individuellen Stempel aufdrückt, auch dann, wenn dies in der Sache eher nachteilig ist,
- **Innovationsblocker**, der sich als vermeintlicher Realist gibt, an den bewährten Strukturen festhält und Innovationen als Träumereien abblockt,
- **lokaler Revierfürst**, der nach innen als Pfau auftritt, die Öffentlichkeit liebt und anstelle der Arbeit seine Person glänzend im PR-Geschäft vermarktet,
- **Gutsherr**, der seine „Knechte“ mit patriarchischem Gehabe zur Arbeit anhält,
- **Opportunist**, der im vorauseilenden Gehorsam auf eine eigene Meinungsbildung verzichtet, und
- **Abzapfer**, der die eigene Karriere höher schätzt als die Aufgabe und seine Mitarbeiter als Stellgrößen im Karrierepokal einsetzt.

7.4 Wo wollen wir hin? Neue Rollenbilder und Funktionen anstreben!

Führung bedeutet heute mehr denn je Engagement für die Sache und eine vom Statusdenken freie Kooperation. Verlangt werden Einfühlungsvermögen und Sensibilität auch für vermeintliche Kleinigkeiten.

Worauf es ankommt, ist vor allem ein neues Selbstverständnis: Führungskräfte sollten sich als Dienstleister für die Verwaltung sehen. Statt auf Revierangelegenheiten zu setzen, gilt die Devise: „Der nächste Prozeß ist der Kunde“. Diese Devise ist eine Kampfansage gegen Reviergrenzen: Läuft etwas schief, werden nicht die Schuldigen gesucht, sondern jeder fragt sich: „Was hätte ich dazu beitragen können, um diese Panne zu vermeiden?“

Der Vorgesetzte als Dienstleister erweist sich auch in den Kleinigkeiten des täglichen Miteinanders als findiger Problemlöser. Nicht allen gelingt das. Viele verfallen allzu schnell wieder in die traditionellen Muster der Verhinderer:

Als sich der Sachgebietsleiter Herr Karg aufgrund einer erfreulichen Erbschaft für eine Teilzeitarbeit entschließt und seinen Amtsleiter um Unterstützung seines Antrages auf Teilzeitarbeit bittet, stößt er auf eine Barriere: „Wir müssen erst einmal genau prüfen, ob wir ihrem Antrag stattgeben können. Ich sehe da nur Schwierigkeiten! Wie wollen Sie das mit

Ihrer Auslastung überhaupt vereinbaren? Ich bekomme doch vom Personalamt für diese freigesetzte Kapazität keinen Ersatz. Wer soll denn dann die Arbeit machen. Ich finde Ihren Antrag unkollegial.“

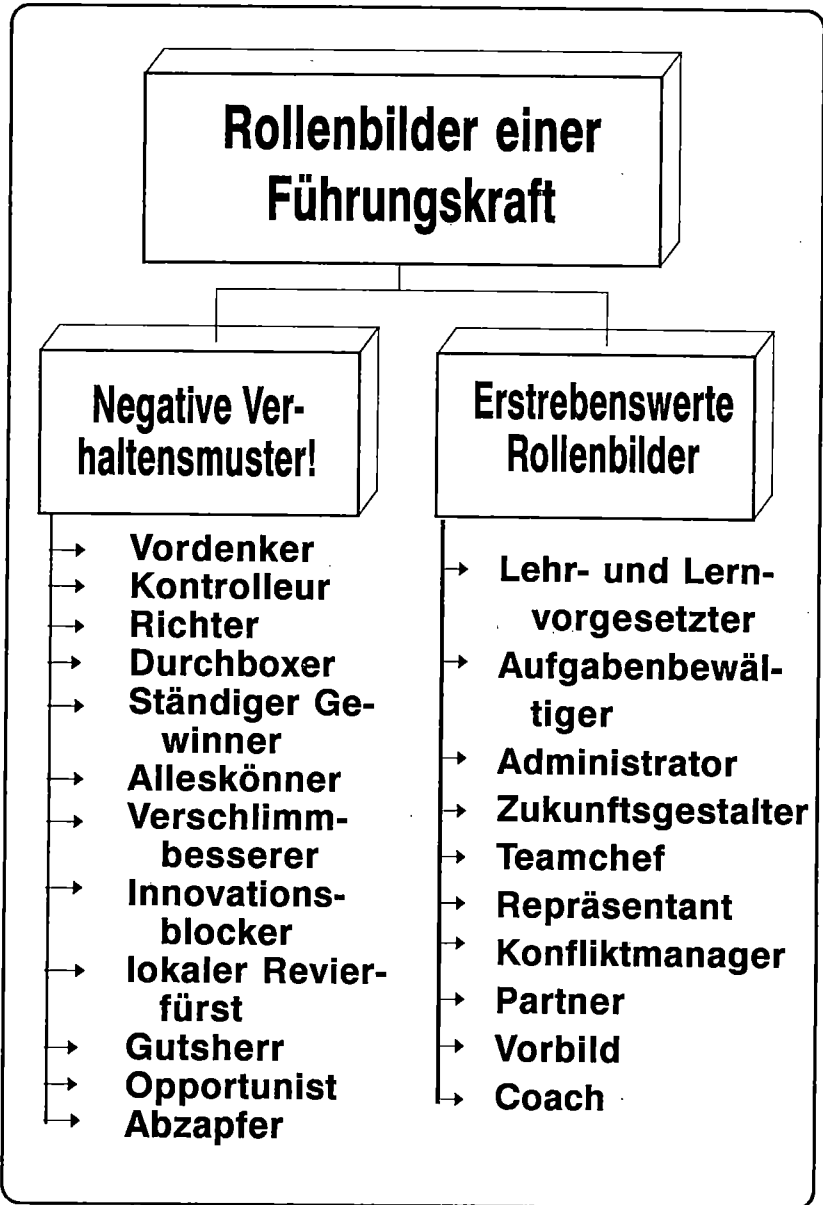
Die Reaktion könnte auch anders ausfallen: „Ich freue mich für Sie. Was können wir tun, damit wir auf Ihre Vorstellungen und Wünsche eingehen können und die Arbeit hier vor Ort getan wird. Haben Sie einen Vorschlag?“

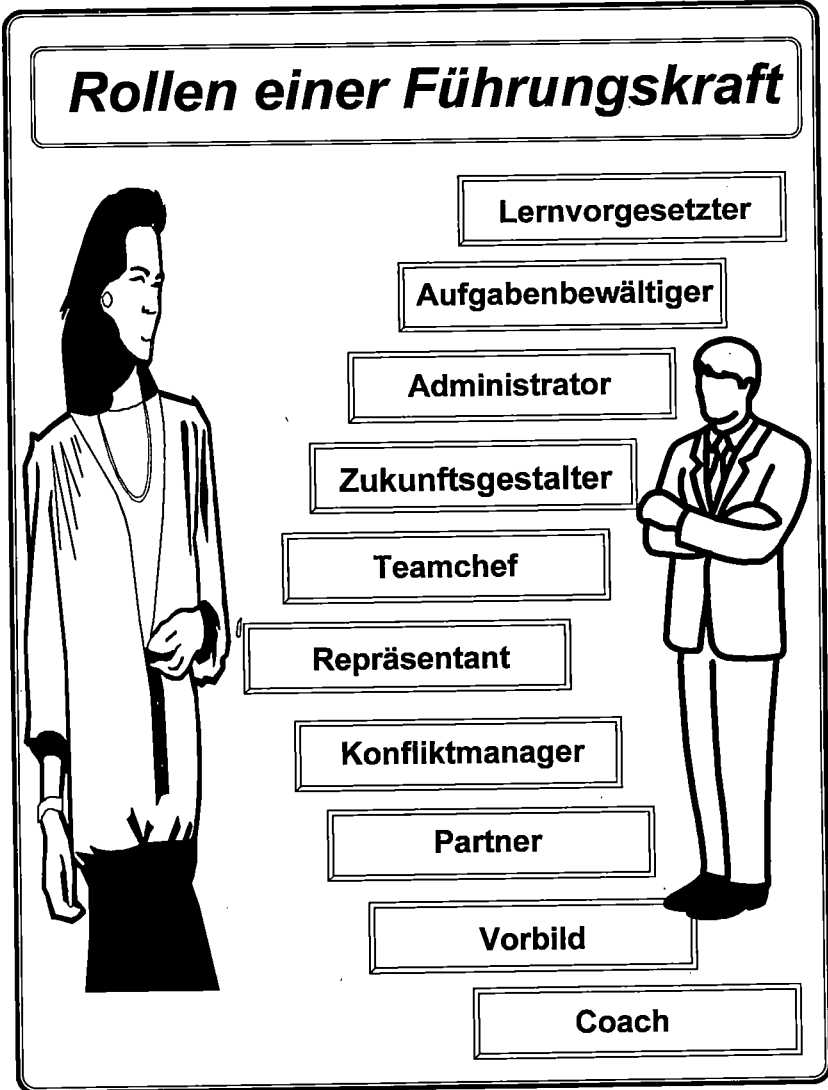
Viel zu oft werden bei Anträgen und Bitten der Nachgeordneten Probleme gesucht, statt sich gemeinsam auf die Suche nach Lösungen zu machen. Würde die Abwehrenergie statt auf die möglichen Probleme auf Lösungen gelenkt, zeichneten sich sicherlich genügend Alternativen ab, damit alle zu Gewinnern werden könnten.

Führungskräfte sollten für ihre Mitarbeiter Erfolgsmanager sein. Eine umsichtige Führungskraft schafft Erfolgserlebnisse, denn sie weiß, daß nichts mehr motiviert als der Erfolg. Hinter diesen Leitsätzen stehen Rollenbilder wie die Führungskraft als Promotor eines lebenslangen Lernens, der als Lehr- und Lernvorgesetzter zum Lernen anhält und Lern- und Innovationsprozesse gegen das Trägheits- und Beharrlichkeitsprinzip voranbringt;

Rollen einer Führungskraft können sein:

- Führungskraft als Aufgabenbewältiger, der seine Zeit und die Zeit seiner Mitarbeiter ziel- und output-orientiert nutzt;
- Führungskraft als Administrator, der sich um die materiellen, räumlichen (z.B. Arbeitssicherheit) und inhaltlichen Voraussetzungen kümmert, damit im Team Leistungen erbracht werden können, und der sich somit als Dienstleister seines Teams erweist;
- Führungskraft als Zukunftsgestalter und Promotor neuer Wege und Ideen, der Visionen entwickelt, um die Zukunft der Organisation zu sichern;
- Führungskraft als Teamchef, der als Dirigent aus der Addition von Einzelkämpfern einen Organismus schafft und die Einzelleistungen optimal zu einem Leistungskonzert abstimmt;
- Führungskraft als Repräsentant, der die Arbeiten seines Teams nach außen und nach innen angemessen verkauft;
- Führungskraft als Konfliktmanager, der latente und manifeste Konflikte aufdeckt und Konflikte managt;
- Führungskraft als Partner, der sich als Mensch erweist und Hilfe zur Selbsthilfe entwickelt;





- Führungskraft als Vorbild, der als Wertmultiplikator fungiert, das Wertsystem der Verwaltung vorlebt und so Halt, Rückhalt, Richtung und Wertorientierung in einer unsicheren Zeit erkennen läßt;
- Führungskraft als Coach, der die Mitarbeiter hin zum Erfolg managt.

Der Lehr- und Lernvorgesetzte gibt neben seinem Fundus an fachlichem Wissen vor allem die fachübergreifenden Fertigkeiten und Kenntnisse weiter. Dafür nimmt er sich Zeit, und dafür hat er Zeit.

Ein wichtiger Grundsatz des Lehr- und Lernvorgesetzten ist es, daß der „Nachfolger im Amt“ qualifizierter und engagierter ist als der Vorgänger. Der Lehrvorgesetzte initiiert, koordiniert, motiviert und plant für jeden Mitarbeiter ein individuelles Qualifizierungsprogramm, das jährlich gemeinsam mit den Betroffenen abgestimmt wird. Neben arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Projektgruppen, job-enrichment, Stellvertretung) werden auch die Multiplikatorenseminare und Seminarbesuche organisiert.

In seiner Rolle als „Aufgabenbewältiger“ muß die Führungskraft eine angemessene Symbiose zwischen fachlichen und fachübergreifenden Aufgaben finden. Der Schwerpunkt liegt dabei sicherlich nicht auf der operativen, sondern auf der taktischen bzw. auf der strategischen Ebene. Der Aufgabenbewältiger entwickelt die anzustrebenden Ziele für das Team, koordiniert, delegiert und greift ein, wenn etwas aus dem Ruder zu driften droht.

Nur wer die Kunst der Delegation beherrscht, ist in der Lage, sich auf diese eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren. Im Spannungsfeld zwischen Legislative, Bürger und Verwaltung haben sich indes viele Unebenheiten eingeschlichen, die von den originären Führungsaufgaben abgelenkt haben. So etwa, wenn Ratsmitglieder mit Details in den Arbeitsablauf eingreifen, Verwaltungschefs aus Gefälligkeiten bis hin zu Abhängigkeiten glauben, sich um Einzelheiten kümmern zu müssen.

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

Das größte Problem des Aufgabenbewältigers liegt häufig im Setzen falscher Prioritäten: Der Aufgabenbewältiger ist allzuoft nicht in der Lage, das für seine Rolle Wesentliche von dem Unwesentlichen zu trennen. Führen aber heißt, delegieren zu können. Nur so lassen sich Zeitreserven für die taktischen und strategischen Aufgaben schaffen.

In dieses Bild paßt, daß die Delegationsbereitschaft der Vorgesetzten häufig in einem krassen Mißverhältnis zu den Delegationsmöglichkeiten stehen. Es kommt daher sicherlich nicht selten vor, daß sich vermeintliche Überlastungen von Führungskräften auf diesen einfachen Nenner zurückführen lassen.

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 die Bewertungsmerkmale einer Stelle auf den aktuellen Stand gehalten werden, und er überwacht Termine.

Der Vorgesetzte als Administrator ist als Organisator gefordert. Er schafft die instrumentellen, sachlichen und finanziellen Voraussetzungen, damit die Mitarbeiter ihre Leistungskraft optimal einsetzen können. Organisations- und Planungsgeschick zeichnen ihn aus. Bei der Einführung neuer Mitarbeiter organisiert er mit Umsicht, daß die „Neuen“ die Voraussetzungen vorfinden, um sich vom ersten Tag an gut aufgehoben zu fühlen und ihre Arbeit gezielt beginnen können.

Die Führungskraft als **Zukunftslenker** stellt die bestehenden Verwaltungsstrukturen kreativ und konstruktiv ständig in Frage und findet neue Wege, um die Organisation ständig zu verbessern. Der Zukunftslenker ist ein unbequemer Erneuerer.

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, desto mehr verlagern sich ihre Aufgaben von den taktischen hin zu den strategischen. Um langfristige Perspektiven für die Verwaltung zu entwickeln, muß sich die Leitungskraft von der Hektik des Tagesgeschäftes freihalten.

Die Führungskraft koordiniert als **Teamchef** den Einsatz der hochqualifizierten Spezialisten. 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.

Als Teamchef wirkt die Führungskraft auch auf eine geschickte Auswahl der Mannschaft hin: 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 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 wahr, der seine Spieler möglichst geschickt und effektiv plziert.

Die Führungskraft als **Repräsentant** verkauft die von seinem Team erstellten Dienstleistungsprodukte nach innen und nach außen. Das

schlechte Image der öffentlichen Verwaltung ist nicht zuletzt auch eine Frage der PR-Arbeit. Das Erscheinungsbild der öffentlichen Verwaltung könnte durchaus erfreulicher gestaltet werden. Eine Gefahr besteht indes: Wer als Leiter einer öffentlichen Einrichtung den Umgang mit der Presse versteht, kann leicht den Versuchungen erliegen, stärker die eigene Person zu vermarkten als die Sache.

Die Führungskraft als **Konfliktmanager** hat es gelernt, Konflikte in ihrer Funktion als klärendes Gewitter zu nutzen. Konflikte werden daher nicht unterdrückt und in Harmoniepäckchen verschnürt und damit verdrängt, sondern sie werden als kreativer Input genutzt. Konfliktmanagement setzt umfassendes Wissen und Fertigkeiten voraus. Vielfach kommt es darauf an, daß die Führung bereits frühzeitig anhand von Konfliktsignalen erkennt, daß sich ein Konfliktherd aufbaut.

Überall dort, wo der Mensch in den Mittelpunkt der Organisations- und Personalpolitik gestellt wird, gilt es, dem zweckrationalen Rollenverständnis eine menschliche Komponente entgegenzusetzen. Hier ist die Führungskraft in ihrer Rolle als **Partner** gefordert. Denn 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 geht von einem ganzheitlichen Menschenbild aus, sie setzt voraus, daß man den anderen trotz der durch die Hierarchie gewollten Ungleichheit als gleichwertig akzeptiert. 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.

Was Führungskräfte wieder stärker betonen und herausstellen sollten, sind die **Vorbilder**. Dabei sollte der Vorgesetzte das eigene Verhalten auf Leitbilder hin ausrichten und damit zum Vorbild werden, er sollte aber auch vorbildliche Handlungsweisen als solche herausstellen.

Die KGSt zitiert in diesem Zusammenhang als Merkmale zukunftstauglicher Führung die Leitideen von Gertrud Höhler:

- *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*

Coaching ist eine permanente Führungsaufgabe und wird verstanden als die gezielte Anleitung eines Mitarbeiters zur Entfaltung seiner persönlichen und fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Vergleichbar dem **Coach** beobachtet die Führungskraft die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter 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. 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 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. Die Führungskraft als Coach weiß, wann er - ähnlich einem Trainer - in Bescheidenheit zurücktreten sollte.

7.5 Was können wir falsch machen? Auch das Team braucht eine starke Führung!

Führungskräfte der neuen Generation sind weder Heilige, noch sind sie Softies. Ihre Stärke liegt nicht in der Ellenbogen-Methode, ihre Stärke liegt im Überzeugen. Dieses Verhalten kann indes nur greifen, wenn auf seiten der Mitarbeiter ein entsprechender Reifegrad vorhanden ist. Neben dem Reifegrad der Teammitglieder kommt es auch auf die Situation an. In Zeiten eines Sonnenscheinmanagements kann sicherlich anders geführt werden als in Krisenzeiten.

Der Erfolg einer Führungskraft liegt in der richtigen Mischung zwischen Druck und Überzeugen.

7.5.1 *Wieviel Führung braucht das Team?*

Wer auf das Team setzt, sollte nicht übersehen, daß es auch in Zukunft auf gut qualifizierte und hoch engagierte Führungskräfte ankommt. Wir sollten nicht im Rahmen der Haushaltskonsolidierung den Fehler machen, ausschließlich auf das selbstgesteuerte Team zu setzen. Auch Teams brauchen eine starke Führung! Daher findet ein Abbau an Führungspositionen ein absehbares Ende. Dieser Rationalisierungs- und Einsparungseffekt ist aus der Sache heraus begrenzt. Nachdenklichkeit ist daher auch hier besser als Aktionismus! So konnte beispielsweise bislang nicht der Nachweis erbracht werden, daß ein Orchester Spitzenleistungen auch ohne einen Dirigenten erbringt. Auch das Team einer Fußballmannschaft kommt offensichtlich nicht ohne Trainer aus. Selbst Spitzensportler brauchen ihren Coach! Warum sollten diese Zusammenhänge in der Verwaltung nicht zutreffen?

Führungsstärke ist aber auch eine Frage der Strukturen: Statt über die „faulen Säcke“ im Lehrertalar zu poltern, wozu sich erst jüngst wieder ein Ministerpräsident verleiten ließ, ist die Frage zu klären: „Sind die Lehrer tatsächlich insgesamt zu wenig engagiert? Was kann ich unternehmen, daß sich die „schwarzen Schafe“, die es überall gibt, stärker für die Sache engagieren?“

Neben vielen anderen institutionellen Fehlentwicklungen (z.B. Verwendungsplanung, Burn-out-Effekte), die durch eine falsche Verwendungsplanung zu erheblichen Motivationsproblemen führen, soll an dieser Stelle ein weiterer Aspekt herausgestellt werden: Es geht um die Leitungsstrukturen einer Schule. Es ist interessant, daß gerade aus Bundesländern vermehrt Klagen über „faule Lehrer“ kommen, die in der Vergangenheit die Führungsverantwortung eines Schulleiters stärker auf Gremien (sprich Teams) verlagert haben. Während es beispielsweise einem Schulleiter in Bayern möglich ist, unangemeldet den Unterricht eines Kollegen aufzusuchen, sind in vielen anderen Ländern deutliche Schranken gesetzt.

Direkte Zugriffsmöglichkeiten (z.B. ein unangemeldeter Unterrichtsbesuch bei Vorliegen einer Elternbeschwerde) betonen die institutionelle Führungsstärke des Schulleiters. Ist ein Unterrichtsbesuch des Schulleiters erst nach Voranmeldung oder gar nur im Zusammenspiel mit einer Fachkonferenz möglich, dann verwässert sich zwangsläufig die institutionelle Führungsstärke des Schulleiters. Der Schulleiter wird zu einem Ritter ohne Schwert. Der Grad der Steuerung durch den Schulleiter (Fremdsteuerung) kann in dem Umfang abgebaut werden, wie sich der Reifegrad des Lehrerkollegiums entwickelt. Bei einem hohen Reifegrad des Kollegiums kann an die Stelle der Fremdsteuerung, die der Schulleiter vor Ort repräsentiert, die Selbstverantwortung der Kollegen treten.

Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Es geht hier nicht um ein „Für“ oder ein „Wider“. Wer sich vom hierarchischen Denken abwendet und auf das Team setzt, muß temporär bedingte Fehlentwicklungen einkalkulieren. Das gilt auch für Ministerpräsidenten, die für diese Strukturen verantwortlich zeichnen.

Es ist interessant, daß beispielsweise im Hochschulbereich, in dem seit Generationen auf das Team gesetzt wurde, die Kompetenzen eines Dekans und Rektors gestärkt werden sollen. Davon verspricht man sich eine Verbesserung der Lehre. Offensichtlich traut man den Hochschulteams diese Korrektur durch selbstregulierende Kräfte nicht mehr zu.

Führungsstärke ist aber auch eine Frage der Mitbestimmung und der Mitwirkung. Hier gilt es, die richtige Symbiose zwischen den gegenläufigen Kräften zu finden. Wenn es möglich ist, über Geschäftsordnungstricks eine Verwaltung lahm zu legen, dann muß der, der dies tut, auch zur Verantwortung herangezogen werden. Muskelspiele sind nicht nur auf seiten der Verwaltungsleitung denkbar.

7.5.2 *Druck oder Überzeugen: Wie knackt man verkrustete Strukturen?*

Wer auf die Meinungen, Erfahrungen, Klagen, Überlegungen und/oder Vorschläge des Teams, der Mitarbeiter hört, erfährt schnell und umfassend, was in einem Unternehmen bzw. in einer Verwaltung falsch programmiert ist und anders gestaltet werden sollte (z.B. über den Qualitätszirkel). Nicht immer wird dieses Wissen freizügig geäußert, werden diese wichtigen Hinweise ernst genommen und/oder wird ein offenes Klima für ein breites Meinungsspektrum (z.B. kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) geschaffen.

Es kommt eine weitere Herausforderung hinzu: Es genügt nicht zu wissen, wie das Ei (ideale Struktur, Verbesserungen) aussehen sollte. Dieses Ei muß auch gelegt werden. Auf einem schwierigen Markt, wo gewohnte und für viele bequem gewordene Strukturen fallen müssen (z.B. Lean - Management), ist ein Team häufig überfordert, aus sich heraus die notwendigen und unbequemen Einschnitte in die Strukturen vorzunehmen bzw. zu akzeptieren, insbesondere dann, wenn sie schmerzlich ausfallen. Auf dem Weg zu einer effizienteren Organisation gibt es offensichtlich zahlreiche Hindernisse zu nehmen: das Beharrlichkeits- und Trägheitsprinzip, das Besitzstandsdenken, Eitelkeiten, Statusbarrieren.

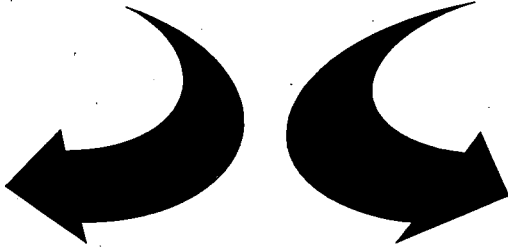
An dieser Schnittstelle ist die Leitung als Promotor der neuen Wege gefordert. Von ihr wird die erforderliche Schubkraft erwartet, um die Beharrlichkeitskräfte zu überwinden. Dabei bieten sich zwei Wege an: Druck und/oder Überzeugung. Welcher Weg aber ist der bessere? Wer

beispielsweise das „Managermagazin“ durchblättert, findet die Bestätigung für beide Standpunkte: Sowohl die Druckvariante als auch die weiche Führung (Überzeugen) finden ihre Vertreter.

Sehen wir uns in diesem Zusammenhang ein Beispiel aus dem Alltagsleben an: Ein gesundheitlich angeschlagener Kettenraucher weiß beispielsweise um seine Probleme. Vielen Rauchern gelingt es allerdings nicht, den Schnitt gegen Gewohnheit, Beharrlichkeit und Vergnügen zu ziehen. Andere Raucher lassen, geleitet von Einsicht, Disziplin und Beharrlichkeit, von den ungesunden Gewohnheiten ab. Wer beispielsweise als Arzt Überzeugungsarbeit leistet, um die Weichen bei dem Patienten neu zu stellen, wird daher mit derselben Methode unterschiedliche Erfolge verbuchen können: Mal wird er bei seiner Überzeugungsarbeit in endlose Diskussionen verstrickt („Was das Herz des Rauchers begehrt, verniedlicht und rechtfertigt der Verstand“), bei anderen Patienten genügen wenige Worte, um die Kurskorrektur in die Gänge zu bringen. Dieselbe Methode kann aber auch bei verschiedenen Ärzten zu unterschiedlichen Effekten führen. Es fällt, so Schiller, dem Überzeugten nicht schwer, zu überzeugen. Nicht jede Überzeugungsarbeit motiviert sich, weil man von der Sache überzeugt ist. Überzeugungsarbeit kann die Weitergabe von Druck sein, kann sich aus einem Harmoniebedürfnis ergeben, kann Zeichen fehlenden Mutes sein, kann sich aus Scheu vor Entscheidungen motivieren, kann Teil einer Intronkultur und einer handfesten Manipulation sein.

Weniger differenziert und auf kurze Sicht wirkungsvoll kann die Methode des harten Besens sein. Sind die Strukturen stark verkrustet und die Mitarbeiter auf Unreife hin geprägt (z.B. Duckmäuser, „Feiglinge“), mag diese Technik in bestimmten Situationen zum richtigen Zeitpunkt die richtige Gangart sein. In diesen Fällen scheint es dann weniger auf soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Anpassung und Teamfähigkeit anzukommen. Gefragt sind stattdessen Willensstärke, Zielorientierung, Umsetzungsstärke, Macht, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungskraft, Mut zu eigenen Wegen, „Starrsinn“, Härte, Beharrlichkeit, Rationalität, pointierte Vereinfachung, Konfliktstärke u.ä. Doch diese vermeintlichen Stärken können schon bald zu Schwächen werden: Ist die Kurskorrektur gelungen, dann ist der Wechsel an der Spitze häufig das Gebot der Stunde. Sonst ist schon bald ein erneuter Crash vorprogrammiert. Denn Innovationen und Kreativität, die Voraussetzungen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, können sich in einer Angstkultur nur schwer entfalten.

Wege zur Umsetzung der Reformideen



Druck

Steuerung des Systems durch Anweisungen von oben nach unten, mit dem Ziel, Innovationshemmnisse, Blockaden, Widerstände sowie das Trägheits- und/oder Beharrlichkeitsprinzip zu überwinden.

Begeisterung

Freisetzen von Innovationspotentialen, Fördern des Engagements, der Identifikation, der Einsicht, Hilfe zur Selbsthilfe, Fördern des Reife- bzw. Verantwortungsgrades.

7.6 Was machen wir falsch? Delegationspotentiale ausschöpfen durch Teamstrukturen

Um dem rasanten Änderungs- und Anpassungsdruck gerecht zu werden, baut man in der öffentlichen Verwaltung auch auf das Zauberwort „Teamorganisation“. Dabei geht es u.a. um

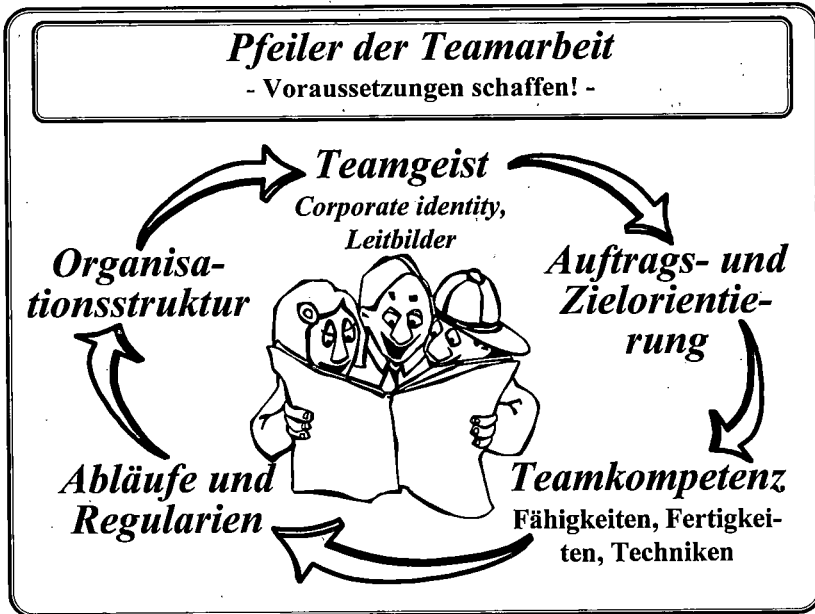
- eine Verkürzung der aufgefächerten hierarchischen Strukturen,
- mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter,
- eine stärkere Betonung der Selbst- statt der Fremdbestimmung,
- ein Freisetzen von Innovationspotentialen,
- das Erschließen von kreativen Energien und das Entfalten von Leistungspotentialen,
- den Abbau hierarchischer Hemmnisse,
- größere Arbeitszufriedenheit,
- eine ganzheitliche Aufgabebearbeitung und
- größere Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.

Mit diesem Instrument wird das Produkt „Führung“ straffer und effizienter organisiert. Im Trend geht es um die Verlagerung der Fremdbestimmung hin zu einer stärkeren Eigenverantwortung und Selbststeuerung durch das Team. Führungs- Planungs- und Koordinationsaufgaben werden bei dieser Organisationsform vom Team und nicht mehr von einem Vordenker wahrgenommen. Kompetenzen werden dorthin verlagert, wo Entscheidungen auch tatsächlich getroffen werden sollten.

Doch nicht alles, was heute als Teamorganisation gehandelt wird, hält einer kritischen Prüfung stand. Viel zu häufig wird mit diesem Begriff kaschiert, daß es vielen, die mit diesem Instrument arbeiten, insbesondere um ein Erschließen von Einsparungspotentialen geht. Dann tritt das eigentliche Ziel, neue und andersartige Wege zu gehen, in den Hintergrund und entsprechend halbherzig werden die Voraussetzungen für die Teamarbeit getroffen. Nicht selten steht der Begriff „Lean - Management“ für derartige Fehlentwicklungen. Die Grenzen dieses Arbeitsbegriffes als Mittel der Haushaltskonsolidierung wurden bereits aufgezeigt. Die Teamorganisation sollte daher nicht als Mittel der Haushaltskonsolidierung instrumentalisiert werden. Ebenso wäre es eine Fehlentwicklung, wenn die Bildung von Teams das Resultat von Führungsschwäche ist.

Wer die hierarchischen Strukturen überwinden will und auf Teamstrukturen setzt, der braucht einen langen Atem, Umsicht und Augenmaß. Denn Teams kommen nicht auf dem Anweisungsweg zum Laufen. Sie müssen wachsen, und es müssen vor allem auch die Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Ein Team baut auf fünf Pfeilern:

- Teamgeist,
- Auftrags- bzw. Zielorientierung,
- Teamkompetenz,
- teamgerechte Organisationsstrukturen und
- geregelte Abläufe.



7.6.1 Auf den Teamgeist kommt es an!

Eine gemeinsame Idee verbindet. Ideen werden getragen von Visionen, einer Wertkultur, gemeinsamen Zielen und einem erlebten und gelebten Miteinander. Visionen dieses Miteinanderumgehens finden sich in den Leitbildern vieler Verwaltungen wieder. Doch die Wahl gestanzter Worte hilft nicht weiter, wenn es nicht gelingt, diese Begriffe mit Leben zu füllen. Dies gilt für die Verwaltungsleitbilder, dies gilt aber auch für die Leitideen innerhalb eines Teams. Hier liegen Gefahren und Chancen dicht beieinander. Teamgeist braucht Symbolik und Riten. Sie schweißen eine Gruppe

zusammen und wirken einer Verselbständigung von Gruppen entgegen. Gefahr ist in Verzug, wenn sich die Identifikation der Mitglieder eines Teams verselbständigt und das Team in Konkurrenz- und Revierrängeleien mit anderen Teams einer Verwaltung tritt.

Die Vorteile des Teams liegen auf der Hand: Ein Team ist in vielen Aufgabenbereichen leistungsstärker als die Addition von Einzelleistungen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Die Wertkultur der Teammitglieder ist auf ein humanistisches Menschenbild hin zugeschnitten (Solidarität, Partizipation, Gleichheit u.a.m.).
- Jedes Mitglied im Team wird so, wie es ist, akzeptiert und als wichtig angenommen.
- Jedes Teammitglied wird auf Erfolg hin gemanagt.
- Es ist Vorsorge getroffen, daß die individuelle Entfaltung nicht durch Konkurrenzrängeleien, Neid und Mißgunst behindert wird.
- Jedes Teammitglied hat im Team seinen unverwechselbaren Platz.
- Stärken einzelner Teammitglieder („Star“) werden erkannt und ausgenutzt, ohne daß sie sich für das Team zu Schwachstellen entwickeln.
- Der Status im Team bestimmt sich aus der Rolle und der Fachautorität.
- Autorität leitet sich aus der gemeinsamen Sache ab.
- Die Teammitglieder verhalten sich untereinander solidarisch und kooperativ.

7.6.2 *Eine klare Auftrags- und Zielorientierung ist das Bindemittel für Teamarbeit*

Wo die Steuerung von oben fehlt, muß sie ersetzt werden durch verbindliche Ziele. Teams wachsen zusammen durch die Identifikation mit ihren Zielen und/oder die Bedrohung durch Außeneinflüsse. Häufig ist die Bedrohung von außen ein feste und wirksame Klammer für ein Team. Doch diese Klammer verliert an Kraft, wenn sich der Druck von außen verlagert.

In einer Kommune kam es in einem Ausländeramt zu einem ständig steigenden Arbeitsanfall. Die Personalausstattung hielt mit der Aufgabenausweitung nicht Schritt. Das führte zu einer ständig steigenden Überforderung. Die Unzufriedenheit in dieser Arbeitsgruppe stieg und löste eine Fluktuationswelle aus. Schon bald hatten die verbleibenden Mitarbeiter einen gemeinsamen „Feind“. Mit der Einstellung „Jetzt erst recht!“ setzte ein gruppendynamischer Prozeß ein, der die Arbeitsgruppe eng zusammenschweißte. Es gab das eine Ziel: „Wir wollen gemeinsam diese schwierige

Situation ohne zusätzliche Reibungsverluste meistern.“ Aus dieser Motivation zog das Team viel Kraft. Als die Belastung in diesem Amt zurückging, verloren sich viele Tugenden eines Teams. Gegensätze und Rivalitäten wurden mit den Neuzugängen wieder schärfer ausgetragen.

Eine äußere Bedrohung kann ein Team schnell und fest zusammenschweißen. Offensichtlich verfügt der Mensch auch ohne große Qualifizierungsoffensiven über die hierbei erforderlichen Grundtugenden, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Läßt indes die Bedrohung von außen nach, rücken die Mitglieder dieser „Leidensgemeinschaft“ meist wieder stärker auseinander.

Was die Bedrohung von außen bewirkt, kann auch durch gemeinsame Ziele erreicht werden. Gemeinsame Ziele erreicht man aber nur, wenn alle am Zielfindungsprozeß beteiligt werden. Alle heißt in diesem Fall, daß sich auch die Wortgewaltigen und spitzfindigen Vordenker in gemeinsamen Diskussionen zurückhalten sollten.

Es ist eine besondere Herausforderung, den Zusammenhalt des Teams durch eine gemeinsame Zielsetzung zu fördern. Diese Ziele müssen gemeinsam entwickelt, ständig hinterfragt, ausgestaltet und vor allem meß- und nachprüfbar gemacht werden. Im Rahmen des „Kontraktmanagements“ werden die Voraussetzungen hierfür geschaffen. Entscheidend ist allerdings, ob es gelingt, den Zielfindungsprozeß für das Team erlebbar zu machen.

In einem Jugendamt, gab es für die einzelnen Stadtbezirke interdisziplinär besetzte Teams, um den Auftrag des Jugendamtes zu erfüllen. Auf die Initiative eines Ratsmitglieds hin wurde ein Modellversuch initiiert. Ein neues Team wurde nach neuen Ideen zusammengestellt. In den folgenden Wochen und Monaten konzentrierte sich die Aufmerksamkeit der Verwaltungsleitung und der Politik mehr und mehr auf dieses „Vorzeigeteam“. Von der Ausstattung an Personal und Mitteln konnten die anderen drei Teams nur noch träumen. Während es in den anderen Teams zu Arbeitsüberlastung kam, konnte das „Vorzeigeteam“ auf üppigere Ressourcen zurückgreifen. Die Spannungen zwischen dem Modellteam und den anderen Gruppen stiegen mehr und mehr. Der Amtsleiter wehrte die Kritik mit dem Hinweis ab, dies sei eine Entscheidung der Amtsleitung und der politische Wille des Rates. Nach drei Jahren erreichte das Arbeitsklima innerhalb des Amtes einen kritischen Punkt.

In diesem Fall waren sich die drei vernachlässigten Teams in ihrer reservierten Haltung gegenüber dem vierten Team sowie der Amtsleitung einig. Innerhalb des Amtes verschlechterte sich das Arbeitsklima ständig und die Identifikation mit der Verwaltung nahm Schaden. Zwar akzeptierten auch

die nicht bevorzugten Mitarbeiter zunächst, daß neue Wege Innovationen, Experimente und Investitionen erforderlich machten. Mit dieser Einsicht verbanden viele die stille Hoffnung, daß von einem erfolgreichen Abschluß des Modellversuchs alle profitieren. Diese Erwartung ließ die Benachteiligten manche Ungerechtigkeit ertragen. Als aber nach drei Jahren immer noch keine Ergebnisse aus dem Modellversuch vorlagen, schlug die Stimmung vollends um.

Was ist hier falsch gelaufen? Die Amtsleitung hatte einen Modellversuch ohne operationale Ziele und ohne nachprüfbare Indikatoren im „Alleingang“ initiiert. Obwohl alle Teams von diesem Modellversuch unmittelbar betroffen und tangiert waren, wurden sie weder am Entscheidungsprozeß beteiligt, noch konnten sie ihre Erfahrungen einbringen. Gravierend wirkte sich vor allem aus, daß die Teams zusätzliche Arbeiten übernehmen mußten und eigene Ressourcen für den Modellversuch abtreten mußten.

Viele Irritationen hätten vermieden werden können, wenn es der Amtsleitung gelungen wäre,

- allen eine Chance zu geben, in diesem Modellversuch mitzuarbeiten,
- die Auswahl der Teammitglieder für den Modellversuch auf eine breite Entscheidungsbasis zu stellen,
- die anderen Teams in den Entscheidungs- und Gestaltungsprozeß des Modellteams mit einzubeziehen,
- Meilensteine (Zeitplan) für den Modellversuch zu definieren,
- Zwischenergebnisse festzulegen,
- regelmäßige Meetings über den Fortgang des Modellversuchs zu organisieren statt hieraus eine „geheime Kommandosache“ zu machen,
- Anregungen und Erfahrungen aus den anderen Teams in diesem Prozeß einzubringen,
- den Modellversuch zu einem Experiment des gesamten Amtes zu machen und
- alle Mitarbeiter für das Gelingen des Modellversuchs in die Pflicht zu nehmen.

Dieses Beispiel steht für viele andere. Es macht eines deutlich: Der Teamgedanke scheitert häufig nicht an den großen Worten, sondern an den Kleinigkeiten vor Ort. Und hinter vielen dieser Kleinigkeiten stehen Macht- und Statusdenken, Kommunikationsschwierigkeiten und Sprachbarrieren. Erfolgreiche Teamarbeit erfordert umsichtige und starke Führungspersönlichkeiten, die sich nicht als Vordenker und Richter erweisen, sondern als

Moderatoren und Sozialingenieure. Ein weiterer wichtiger Pfeiler ist daher die Teamkompetenz.

7.6.3 *Um Teamkompetenz muß gerungen werden*

Teamkompetenz ist das Ergebnis von Teamfähigkeiten, Teamfertigkeiten und Teamtechniken. Dabei sind die Fähigkeiten die Voraussetzung, um Fertigkeiten und Techniken zu erlernen.

□ Soziale Kompetenz entwickeln

Teamkompetenz setzt ein hohes Maß an Selbständigkeit, Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Eigenverantwortung und Kreativität voraus. Fehlen diese personalen Voraussetzungen, dann werden nicht selten durch menschliches Fehlverhalten notwendige organisatorische Veränderungen, Innovationen und Anpassungen blockiert. Viele praktische Erfahrungen belegen, daß mit steigender Hierarchieebene nicht in erster Linie fehlendes technisch-fachliches „Know-how“ die Einführung und Umsetzung von Teamstrukturen blockiert, sondern es meist kommunikative, individuelle und sozio-emotionale Defizite sind. Sie vor allem be- und verhindern die notwendigen, auf Kontinuität und permanente Weiterentwicklung hin auszurichtenden Teamprozesse.

Häufig wird in diesem Zusammenhang über die fehlende soziale Kompetenz von Mitarbeitern, Führungskräften oder den übergeordneten Instanzen geklagt. Bei der Teamarbeit kommt es auf Reife, Mündigkeit, Verantwortungsbewußtsein und Mut zu Innovationen an. Weitere Schlüsselqualifikationen sind die Fähigkeit zum selbständigen und fachübergreifenden Denken, Planen und Handeln sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit bis hin zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Teamarbeit lebt von der persönlichen Synthese zwischen Selbstverwirklichung und Anpassung an die sozialen Gegebenheiten. Dies gelingt, wenn Fähigkeiten wie Achtung vor dem anderen, Verständnisbereitschaft, Vorurteilsfreiheit, Vertrauensbereitschaft, Offenheit, Hilfsbereitschaft, Verantwortungsbewußtsein, Toleranz, Aufrichtigkeit, Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen gefördert und gefordert werden.

Teamfähigkeit bedeutet aber auch, die vermeintlichen Kleinigkeiten ernst zu nehmen. Nicht immer sind es die großen bewegten Dinge, die das Arbeitsklima in einem Team oder aber in einer Beziehung belasten: Meist wirken die vermeintlichen Kleinigkeiten viel nachhaltiger: Das nicht Zuhören können, das ständige Unterbrechen des anderen, die vielen Imponier-

gesten mit den Hinweisen, daß man informierter, intelligenter, moderner, toleranter und vieles andere mehr als der andere ist. Verletzend wirkt es auch, wenn mit wenig Geschick Einwände übergangen werden, sie als Kindereien abgestempelt werden, oder gegähnt wird, wenn der Gesprächspartner in bewegter Weise aufzeigt, was ihn bekümmert. Aus solchen Kleinigkeiten und vermeintlichen Kindereien entwickelt sich ein Dynamik, die tief auf das Miteinander wirkt.

Soziale Kompetenz	
<i>Eine Herausforderung im Führungsfeld der öffentlichen Verwaltung</i>	
Fähigkeiten der sozialen Kompetenz	Fertigkeiten der sozialen Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Achtung vor dem anderen ✓ Verständnisbereitschaft ✓ Vorurteilsfreiheit ✓ Offenheit ✓ Hilfsbereitschaft ✓ Verantwortungsbewußtsein ✓ Toleranz ✓ Aufrichtigkeit ✓ Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Stärken, Schwächen) einschätzen können ✓ Selbstvertrauen gewinnen über die eigene Rolle und die eigenen Rollenbezüge im sozialen Kontext nachdenken ✓ Kritik annehmen und verarbeiten ✓ sich Konflikten stellen und verarbeiten ✓ Kompromisse aus der Sache heraus suchen und realisieren.

Gerade in Arbeitsteams ist immer wieder zu beobachten, daß Bitten, Klagen, Mahnungen, nun endlich einmal Abhilfe zu schaffen, nicht so genommen werden, wie sie von den Betroffenen gemeint sind. Weil man nicht selbst auf dem defekten Stuhl sitzen muß, nicht selbst täglich mit dem defekten Apparat umgehen braucht, oder weil man nicht selbst das Opfer einer Attacke geworden ist, fallen die „Rat-Schläge“ so leicht: „Nun nehmen Sie das Ganze doch nicht so ernst!“ oder: „Das müssen Sie verkraften können!“ Verkraften müssen wir in unserer Gesellschaft viel, vor allem, wenn es um Angriffe auf die Person geht. Es gehört inzwischen zum Stil, daß man über den anderen herfällt, ihn in seiner Person attackiert. Vor

allein in der Politik darf man hier kein „Sensibelchen“ sein. Gefühle der Sensibilität werden offiziell ignoriert, in eine Schublade verbannt. Gleichwohl sind sie da und wirken. Da hilft dann auch die stramme Parole letztendlich nicht weiter: „Wer Format hat, hält das aus!“ Aber halten selbst Leute von „Format“ diese Verletzungen aus? Wie steht es letztendlich um sie? Greifen sie dann nicht vielleicht auf Ersatz zurück, etwa Drogen, Alkohol, Valium oder ähnliches? Wie wirken diese Sticheleien und Attacken auf die Gesundheit?

□ Kommunikationsprozesse gestalten

Eine wichtige Technik im Team ist es, Kommunikationsprozesse zielgerichtet zu organisieren.

Kommunikation und Information sind wichtige Komponenten für das Gelingen einer effizienten Teamarbeit. Dabei gilt es, zu differenzieren in die Bereiche des

- Informationsbedarfs,
- Informationsbedürfnisses und
- Mitteilungsbedürfnisses.

Während der Informationsbedarf sich auf die zur Ausführung einer Aufgabe erforderlichen Informationen beschränkt, geht das Informationsbedürfnis eines Mitarbeiters über diesen Rahmen hinaus: Der Mitarbeiter will z.B. umfassend über die Hintergründe informiert werden (Hintergrundinformationen). Das Mitteilungsbedürfnis ist wie das Informationsbedürfnis vornehmlich auf der sozio-emotionalen Ebene angesiedelt. Mitarbeiter wollen sich artikulieren und dem anderen mitteilen. Das kostet Zeit, mitunter Geduld. Es überwiegen in diesem Feld sozio-emotionale Aspekte. Während der sachorientierte Aspekt hierarchisch eingebundenes Rollenverhalten tendenziös betont, treten auf der sozio-emotionalen Ebene Führungskraft und Mitarbeiter als Partner und Person (lat. personare = durchtönen) in Interaktion zueinander.

Mehr denn je kommt es heute darauf an, Informationen innerhalb einer Organisation richtig zu deuten und zu bewerten.

Viele Hindernisse einer effektiven Teamarbeit gehen auf bewußt und/oder unbewußt eingesetzte Kommunikationsbarrieren und mangelnde soziale Kompetenz zurück. So werden unter der Devise: „Wissen ist Macht“ Informationen mißverständlich weitergegeben, verfälscht, zurückgehalten und als Machtfaktor instrumentalisiert. Andererseits ist es nicht jedem gegeben, auf unangenehme „Wahrheiten“ rechtzeitig aufmerksam zu machen.

Von einem Vorstandsvorsitzenden ist bekannt, daß er nicht müde wurde, den Wert und Weg der offenen Kommunikation auf Betriebsversammlungen, Symposien und in Interviews zu propagieren. Jeder könne, so war unternehmensintern allenthalben zu hören, auf ihn zukommen. Eine „Sprechstunde“, die allen offenstand, aber nur von ganz wenigen überhaupt in Erwägung gezogen wurde, sollte für dieses Bekenntnis stehen - wie der „Übervater“ meinte! Bekannt ist von diesem Spitzenmanager aber auch, daß er Warnungen aus dem Vorstand mit dem schneidigen Hinweis: „Wenn Sie mit dieser Konzeption nicht einverstanden sind, sollten Sie aus dem Unternehmen ausscheiden!“ bereits im Ansatz abblockte.

Mangelnde Kommunikation von unten nach oben sowie von oben nach unten waren auch ein drückendes Manko bei dem Automobilunternehmen Chrysler, das L. Iacocca als neuer Präsident wieder auf die Beine stellte. Die institutionalisierte Sprachlosigkeit hatte viel dazu beigetragen, daß dieser Konzern in die tiefroten Zahlen abgedriftet war. Obwohl jeder Verkäufer von Chrysler wußte, daß die großen Staatskarossen auf dem Markt im Zeichen der Ölkrise (Mitte der 70er Jahre) nicht mehr zu plazieren waren, lautete in den Vorstandsetagen die Devise: „Augen zu und durch!“ Dahinter stand vielfach nicht die Sorge um das Unternehmen, wohl aber die Sorge um die eigenen Reviergrenzen, auch Sparten genannt, verbunden mit einem Wunschenken: „Es ist ja alles gar nicht so schlimm! Durch dieses Tal müssen wir durch!“

Reviergrenzen im Team überwinden

Das Revierdenken verhindert offensichtlich, daß notwendige Innovationen rechtzeitig angeschoben und tiefe, unvermeidbare Einschnitte vorgenommen wurden.

Wer erfolgreich sein will, braucht daher heute mehr denn je die Informationen und die Kreativität von der Basis. Es kommt daher auch nicht von ungefähr, daß der Vorstand einer großen Handelskette sich vor Ort als Zuarbeiter an der Kasse oder im Bereich der Kundenbetreuung ein eigenes Bild über das Geschehen vor Ort macht. Auf dieser Informationsbasis lassen sich fundierte Entscheidungen treffen. Dieser Informationsstil greift tiefer als eine Visitation. Denn wer hat schon den Mut, dem Vorstand ungeschminkt die Dinge klar und deutlich zu sagen? Da gibt es eine Reihe von Hindernissen, die das Bild verzerren. Schlechte Nachrichten kosteten im Altertum häufig den Kopf des Überbringers. Heute kostet die schlechte, aber treffende Nachricht zwar nicht mehr den Kopf, wohl aber kann es die Karriere kosten. Denn wer gegen den Strom steuert, erweist sich als unbe-

quemere Mahner. Er drängt auf Änderungen und das bedeutet Abschiednehmen von den Bequemlichkeiten eines sicheren Trotts. Weil das aber nur wenige wollen, aktivieren solche Meldungen Abwehrmechanismen. So kann aus einem coolen Analytiker schon bald ein zum Querulanten abgestempelter Mitarbeiter werden. Je nach Temperament ist dann der Schritt zum Michael-Kohlhaas-Syndrom nicht mehr weit.

Teamtechniken entfalten sich, wenn die Verwaltung statt auf den Einzelkämpfer oder den Star auf die Gruppe setzt. Revierrängeleien, Macht- und Statusspiele dürfen nicht belohnt, sondern müssen sanktioniert werden. Es kommt auf das „Wir-Gefühl“ an statt auf die Kultivierung eines Egotrips. In der Theorie scheinen diese Forderungen kaum erwähnenswert, in der Praxis werden sie dagegen als drückend erlebt.

Als die Stelle des Amtsleiters Drever zur Nachbesetzung anstand, hatten sich im Auswahlverfahren Herr Reuscher und Frau Harzem durchgesetzt. Beide Bewerber hatten ihr unverkennbares Profil, und beide galten als durchaus fähig, die Geschicke des Amtes zu lenken. Die Auswahlkommission stand vor der Qual der Wahl. Schon bald verdichteten sich die Argumente auf Kernpunkte: „Frau Harzem ist zwar fachlich hochqualifiziert, aber sie kann sich nicht durchsetzen.“ - „Herr Reuscher ist -zugegeben - ein schwieriger Mensch, mitunter stur, aber fachlich ein absoluter Experte. ... Ich verstehe Ihren Einwand: Es ist zutreffend, daß sich viele Mitarbeiter in den letzten Jahren aus seinem Arbeitsbereich wegbeworben haben. Ja, es ist auch richtig, daß die Krankheitsquote in seiner Arbeitseinheit sehr hoch ist. Aber ist das verwunderlich? Herr Reuscher tritt seinen Mitarbeitern eben auch mal kräftig auf die Füße, das ist Führungsstärke. Wir sollten ihm das nicht zum Nachteil auslegen ... Natürlich habe ich gehört, daß die Mitarbeiter des Amtes große Bedenken gegen ihn vorgebracht haben („Wenn der kommt, packe ich meine Koffer!“) Genau das aber spricht doch für Herrn Reuscher. Sie wissen doch, wie das Amt in den letzten Jahren „abgewirtschaftet“ wurde! ... Wenn Sie wirklich der Meinung sind, daß sich mit Herrn Reuscher ein Problem ergeben könnte, nun gut, dann schicken wir ihn eben auf einen Führungslehrgang. Dort wird er schon sehr schnell begreifen, was ihn heute noch an sozialer Kompetenz fehlt!“

Nachdem Herr Reuscher den Zuschlag als Amtsleiter erhalten hatte, dauerte es - trotz des Alibi-Lehrgangs - nicht lange und das Arbeitsklima in dem Amt eskalierte auf einen neuen Tiefpunkt hin. Da das soziale Klima in der Arbeitsgruppe nicht als beachtenswerter Indikator galt, war kein Anlaß für die Personalabteilung gegeben, die Personalentscheidung zum Abschluß der Probezeit kritisch zu hinterfragen.

Wenn es nicht gelingt, menschliche Schwächen und Eigenschaften wie Machtstreben, Rivalität, Besitzstandsdenken einzuschränken, wird die Gruppenarbeit wenig effektiv verlaufen. Statt auf die Ergebnisse gezielt hinzuarbeiten, können solche Eigenschaften unproduktive Spiele in Gang setzen. Quiske u.a. nennen hierzu einige Beispiele:

- **Verlierer - Gewinner - Spiel:**
Teammittglieder versuchen, die ihrer Meinung nach jeweils falschen Inhalte in den Aussagen anderer festzustellen.
- **Ideenkiller - Spiel**
Man versucht ständig, unbrauchbar erscheinende Ideen anderer zu korrigieren oder abzuschießen.
- **Schwarzer - Peter - Spiel**
Wenn ein Problem im Team auftaucht, wird nach dem Schuldigen gesucht, statt Lösungsansätze zu diskutieren.
- **Diva - Spiel**
Die Höhe des sozialen Ranges, die hierarchische Ebenen oder der akademische Grad bestimmen, ob und inwieweit eine Idee richtig ist, was natürlich die Entscheidung beeinflusst.
- **Kompetenz - Spiel**
Experten und Vorgesetzte geben sich arrogant. Sie erheben den Anspruch, nur ihre Aussagen seien richtig. Oft igeeln sie sich ein und feuern aus allen Rohren auf die Vorschläge von Laien und Untergeordneten. Jeder vertritt stur seinen Standpunkt, ohne zuzuhören.
- **Blinde - Kuh - Spiel**
Das Team hat keine Problemlösungsstrategie. Es bleibt selbst bei der Behandlung eines unwesentlichen Details in einer Sackgasse hängen.
- **Profilierungs - Spiel**
Der Vielredner nimmt die Rolle des Konferenzleiters ein, - oder er gibt sich als unerträgliches Gruppenmitglied.

Die Weichen für Teamtechniken werden bereits in der Ausbildung gestellt. Dabei sind einige Fehlprogrammierungen auszumachen. Denn die Beurteilungssysteme in der Aus- und Fortbildung sind sehr stark auf den Leistungstyp (statt auf den Seinstyp) und den Einzelkämpfer (z.B. Star, Primus) ausgerichtet. Nicht selten ist voller Bewunderung zu hören: „Herr X hat beide Staatsexamen mit Auszeichnung absolviert!“ Mitunter kann das bei Beförderungsentscheidungen noch Jahrzehnte später den Ausschlag geben. Wer hat jemals die gleiche Bewunderung im Vorfeld einer Personalentscheidung von einem Menschen vernommen, der sich für einen anderen Menschen unter Einsatz seines Lebens eingesetzt hat?

Die Beurteilungssysteme bauen auf die Normverteilung. Dadurch gibt es ständig viele Verlierer und wenige Gewinner. Intellektuelle Einzelleistungen werden gefördert und honoriert. Das Miteinanderumgehen in der Gruppe wird dagegen zu wenig betont. Die Diskussion über personen-gebundene Leistungszulagen geht aus der Sicht der Teamfähigkeit ebenfalls in die verkehrte Richtung.

Gruppendynamische Ziele werden in der Fortbildung zwar in den letzten Jahren deutlicher akzentuiert. Sie stoßen dann allerdings nicht selten auf Irritationen, so etwa, wenn sich das Führungstraining in unwegsamem Gelände abspielt und die Übernachtungen statt im Luxushotel im Zeltlager gebucht werden.

Es gibt viele Ansätze, um die Teamfähigkeit zu fördern. Dabei ist der Betriebssport sicherlich ein zentraler Faktor. Allerdings ist hier auf die Sportart zu achten: Tennis ist wahrscheinlich nicht im gleichen Maße geeignet, Teamfähigkeit zu fördern, wie beispielsweise Mannschaftssportarten (z.B. Fußball, Handball u.ä.).

7.6.4 Die organisatorischen Strukturen auf die Teamarbeit abstimmen

Die organisatorischen Regelungen bestimmen über die Effektivität und Effizienz von Teams.

In einer Verwaltung arbeiteten zwei Sachgebiete, die jeweils einer anderen Abteilung zugeordnet waren, sehr eng miteinander zusammen. Der ständige und direkte Austausch der Probleme und die gemeinsame Zielsetzung schufen eine enge und vertrauensvolle Atmosphäre. Die Abteilungsleitung war für kurze Wege und delegierte die Verantwortung auf den Sachgebietsleiter. Dann änderte sich die Abteilungsleitung des einen Sachgebietes. Der neue Abteilungsleiter pochte auf den Dienstweg, und was zuvor problemlos lief, entwickelte sich im Instanzenweg zu einem immer stärkeren Ärgernis. Vorgänge blieben auf dem Schreibtisch des Abteilungsleiters liegen, es kam zu Wartezeiten und mit der Zeit stellten sich mehr und mehr Mißverständnisse ein. Hinzu kam, daß die Chemie zwischen den beiden Abteilungsleitern nicht stimmte. Schon bald wurde die in der Vergangenheit gut funktionierende Zusammenarbeit der beiden Sachgebiete zu einem Kriegsschauplatz. Die Konflikte der Leitung wurden stellvertretend in den Sachgebieten ausgetragen. Zunächst wußten die Sachgebietsleiter zwischen Person und Sache zu unterscheiden. Doch mit der Zeit verwischte sich diese Differenzierung und die Rivalitäten der Leitung setzten sich nach unten fort.

Eine Organisation, die stärker auf Prozesse abhebt und/oder den Delegationsrahmen konsequent ausschöpft, kann solche Fehlentwicklungen verhindern. Moderne Organisationen setzen daher auch auf eine Prozeßorganisation und Projektmanagement. Dieser Weg führt dann von der traditionellen Hierarchie sukzessiv hin zu einer Teamorganisation. Diese Teams stimmen ihre Planungen und Koordination durch Sprecher aufeinander ab.

Entscheidend für die Wirksamkeit der Teams ist der Delegationsrahmen. Das Delegationspotential für ein Team reicht von einer reinen Informations- und Ausführungskompetenz über eine Antrags- und Mitsprachekompetenz bis hin zur Entscheidungskompetenz.

Häufig steht die Delegationsbereitschaft in einem krassen Mißverhältnis zu den Delegationsmöglichkeiten. Es kommt sicherlich nicht selten vor, daß sich Überlastungen von Führungskräften auf diesen einfachen Nenner zurückführen lassen. Neben der Qualifikation der Führungskräfte spielt vor allem der Reifegrad der Interaktionspartner - und hier insbesondere auch des Mitarbeiters - eine Rolle. Delegiert werden kann:

- **personenbezogen:** einem Mitarbeiter werden die Kompetenzen übertragen,
- **gruppenbezogen:** dem Arbeitsteam werden die Kompetenzen übertragen, und
- **zeitbezogen:** Kompetenzen werden zeitlich befristet übertragen (z.B. Projektgruppen, Führung auf Zeit).

Wer auf ein Team setzt, muß Kompetenzen auf die Gruppe delegieren. Dabei kann an eine Übertragung der Koordinierungs- und Planungskompetenzen gedacht werden. Je weiter man den Autonomiegrad des Teams in Entscheidungsaufgaben auslegt, desto deutlicher wird die Leitung entlastet und um so umfassender fällt die Aufgabenbereicherung für das Team aus. Welche Möglichkeiten sich hierbei ergeben, zeigt die folgende Übersicht in Anlehnung an W. Staehle beispielhaft (vgl. S. 325).

Um die Rückkoppelung des Teams zur Leitung sicherzustellen, kann für Routineabsprachen ein Sprechermodell gewählt werden. Überdenkenswert ist dabei der Ansatz der Teamorganisation bei Volvo. Hier wechselt der Sprecher in Abstimmung mit dem Arbeitsteam turnusmäßig. Aus diesem Reservoir kann ein erprobter Führungsnachwuchs rekrutiert werden.

Die Erhöhung des Autonomiegrades des Teams ist durch die konsequente Nutzung der neuen Technologien möglich.

Teamarbeit

Entscheidungsbereich eines Teams

- Die Gruppe hat Einfluß auf die qualitativen Ziele
- Die Gruppe hat Einfluß auf die quantitativen Ziele
- Die Gruppe entscheidet mit über externe Führungsfragen
- Die Gruppe entscheidet mit über die Übernahme zusätzlicher Aufgaben
- Die Gruppe entscheidet, wann sie arbeitet
- Die Gruppe entscheidet über die Produktionsmethode
- Die Gruppe regelt die interne Aufgabenteilung
- Die Gruppe entscheidet darüber, wer Mitglied wird
- Die Gruppe entscheidet über interne Führungsfragen
- Die Gruppenmitglieder entscheiden selbst über ihre individuelle Aufgabenteilung

Fremdbestimmung durch Vordenker

Autonomiegrad des Teams

7.6.5 Die Ablaufregelungen auf die Teamarbeit abstimmen

Entscheidend ist, wie die Abläufe in einem Team geregelt sind. Wenden wir uns noch einmal dem Beispiel des Bürgeramtes zu.

In dieser Verwaltung wurde eine Einheit mit zehn Beratungsplätzen für den Bürger geschaffen. Die Arbeitsplätze waren auf die Bedürfnisse und Nachfragen des Bürgerkunden hin zugeschnitten. Was früher an drei oder mehr Schaltern erledigt werden mußte, wurde jetzt von einem Bearbeiter erledigt. Das ersparte den Bürgerkunden ärgerliche Wartezeiten vor verschiedenen Schreibtischen und Bürotüren.

Das Team dieses „Bürgeramtes“ setzte sich aus hochmotivierten jungen Mitarbeitern zusammen. Für die Leitung der Verwaltung war entscheidend, daß diese Einrichtung in den Erwartungen von Politik und veröffentlichter Meinung bestehen konnte. Daher war man hier auch zu einigen Konzessionen bereit. Man konzidierte dem Leiter dieses Teams einen hohen Autono-

miegrad und räumte ihm ein weitgehendes Mitspracherecht bei der Besetzung der Stellen ein. Im Rahmen eines Kontraktmanagements wurden die Ziele der Stelle festgeschrieben und Standards definiert. Vereinbart wurde

1. eine Betriebs- bzw. Beratungszeit von 50 Stunden in der Woche,
2. tägliche Öffnungszeiten von insgesamt zehn Stunden und
3. eine Mindestbesetzung von drei Schaltern.

Mit dieser Vereinbarung wurde diese Arbeitsgruppe aus den allgemeinen Gleitzeitregelungen herausgenommen. Bereits nach wenigen Wochen zeigte sich, daß die Mindestvorgabe von drei zu besetzenden Schaltern nicht dem tatsächlichen Nachfrageverlauf gerecht wurde. Als neues Ziel wurde daher definiert, daß kein Kunde länger als zehn Minuten auf einen Ansprechpartner warten sollte. Da dies in Zeiten der Spitzennachfrage zu einer Verkürzung der Gespräche führte, wurden weitere Indikatoren zur Kundenorientierung bestimmt.

Es zeigte sich, daß die Nachfrage bezogen auf den Tag, bezogen auf die Woche und bezogen auf das Jahr sehr stark variierte. Aufgrund von Erfahrungswerten wurde daher ein Einsatz- und Besetzungsplan von allen Gruppenmitgliedern gemeinsam aufgestellt, der Gegenstand des Kontraktes mit der Verwaltungsleitung war. Dieser Einsatzplan orientierte sich an den durchschnittlichen Nachfrageverläufen und sah eine Mindestbesetzung der Schalter differenziert nach Tageszeiten vor. Innerhalb dieser Vorgaben regelten die Teammitglieder, wer wann am Arbeitsplatz verfügbar sein sollte.

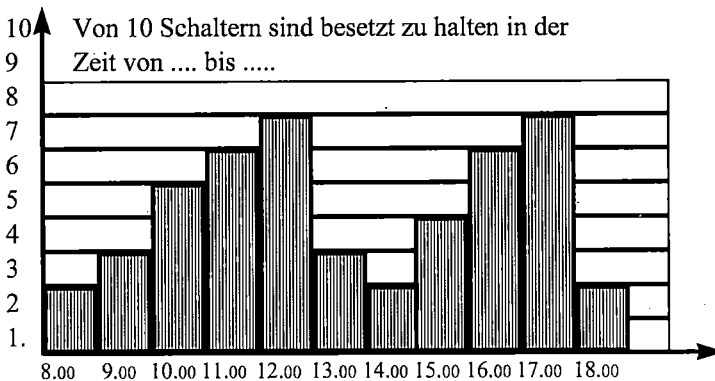
Mit einem neuen Leiter des Teams kamen erste Irritationen auf. Was zuvor im Team besprochen und abgestimmt wurde, verlagerte sich mehr und mehr auf den Teamchef. Als dann auch noch zwei Kollegen durch andere Mitarbeiter ersetzt werden mußten, kam es zu Differenzen im Team. Dies war bereits im Vorfeld absehbar, denn es galt für das Personalamt, im Überhang befindliche Mitarbeiter unterzubringen. Da die beiden neuen Mitarbeiter sich nicht an Absprachen hielten und - wie die anderen meinten - in Krankheiten flüchteten, mußten die anderen Teammitglieder Reparaturdienste leisten. Das traf einzelne, die Beruf und Familie organisieren mußten, härter. Zwar gab es auch in diesen Fällen Hilfe und Kollegialität, doch auf Dauer reduzierte sich die Flexibilität auf zwei Kollegen, die immer öfter herhalten mußten. So kam es nicht nur zu Friktionen zwischen Neuen und Alten, sondern auch zu Spannungen zwischen den Mitgliedern des eingearbeiteten Teams. Diese Querelen wurden von der Führung wegen mangelnder Moderatorenqualitäten nicht aufgefangen, sondern in ihren negativen Auswirkungen noch verstärkt. Am Ende glaubte sich diese Füh-

rungskraft durchsetzen zu müssen und bestimmte, wer wann zum Dienst anzutreten hatte. Ein erfreuliches Modell nahm so ein weniger gutes Ende.

Wer auf das Team setzt, muß auch den Teams Freiräume geben, um auf ihre personelle Besetzung Einfluß nehmen zu können. Dies gilt für die Moderatorenfunktion ebenso wie für die Mitgliedschaft im Team.

Von der Kernarbeitszeit hin zur Funktionszeit

Die Kernarbeits- bzw. Kommunikationszeit sind weniger flexible Instrumente einer Vorauskoordination. Die Zukunft gehört den Funktionszeiten (Prinzip: Feedback - Koordination). Die Funktionszeit gibt vor, wieviele "Schalter" im Tagesablauf (hier Betriebszeit 10 Stunden, 10 Schalter) zu welcher Tageszeit besetzt zu halten sind.



7.7 Auf dem Weg zu einer neuen Führungsqualität: Führung als Herausforderung eines ständigen Verbesserungsprozesses begreifen

Nach Jahren unreflektierter Selbstverständlichkeiten („Unsere Führungskräfte sind gut! Daher brauchen wir uns nicht um diesen Bereich zu kümmern!“) folgte man auch in der Gemeinde U. dem Trend der Zeit. Einer Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit folgte eine weitere Befragung zum

„Vorgesetztenverhalten“. Die Antworten der Mitarbeiter über das Führungsverhalten ließen viele aufhorchen. Personalräte fanden sich in ihren seit Jahren vorgetragenen Klagen nicht nur bestätigt, sondern sie waren von den insgesamt alarmierenden Ergebnissen geradezu elektrisiert. Wer auf die Mitarbeiter setzt, für den waren diese Antworten schwer zu ertragen. Es mußte, so war man sich im Leitungsbereich sicher, etwas geschehen. Doch wie können neue Wege mit der alten Führungsmannschaft beschritten werden? Lassen sich die über Jahre und Jahrzehnte eingeschliffenen Verhaltensweisen überhaupt noch verändern? Wie hoch ist der erforderliche Aufwand für Verhaltenskorrekturen und in welcher Relation stehen Aufwand und Nutzen zueinander?

Als der Leiter des Sozialamtes, Herr Bronko, von der Projektgruppe mit den Ergebnissen der Vorgesetztenbefragung seines Amtes auf einer Amtsleiterbesprechung konfrontiert wurde, zeigte er sich zunächst verunsichert. Beklommen hörte er die Worte des Personalchefs: „Die Ergebnisse können so nicht hingenommen werden!“ mahnte der Personalchef an. „Sie müssen ihre Verhaltensweisen den Mitarbeitern gegenüber grundlegend verändern. Wir werden daher unterstützend eine Qualifizierungsoffensive organisieren und jeder von ihnen muß sich diesem Veränderungsprozeß stellen!“ „Ich stimme mit Ihnen überein, daß wir ständig unser Führungsverhalten hinterfragen müssen“, konterte Herr Bronko. „Doch diesen Befragungsbogen halte ich für völlig ungeeignet. Sie können aus den Befragungsergebnissen nicht so weitreichende Rückschlüsse ziehen. In den Fragen - ich greife einmal beispielhaft die erste Frage heraus: „Welche Zielvereinbarung wurde mit den Führungskräften im Vorfeld der Befragung vereinbart?“ - werden Führungsmodelle und Führungskonzeptionen unterstellt, auf die wir uns bislang in dieser Verwaltung nicht verständigt haben. Es gibt sicherlich auch andere, ebenso wirkungsvolle Wege, um zu den gleichen Führungsergebnissen zu kommen. Ich frage mich, was Sie sich hierbei gedacht haben. Sie werden sich doch sicherlich nicht diese Befragung von einem Institut haben aufschwätzen lassen. So undifferenziert und pauschal, wie hier vorgegangen wurde, sollten wir dieses wichtige und brisante Thema nicht angehen. Die Inhalte der Befragung gehen in weiten Bereichen völlig an den tatsächlichen Herausforderungen vorbei. Nehmen Sie meinen Bereich: In der Sozialabteilung gib der Gesetzgeber mehr als 80 Prozent der Arbeitsschritte vor, und da es sich in meinem Bereich in Abhebung zu Projektaufgaben (etwa in der Bauverwaltung) um Daueraufgaben mit einem sehr hohen Standardisierungsgrad handelt, stehen ganz andere Führungstechniken und -wege an, als sie es in diesem Fragebogen durch die Fragen den Befragten suggerieren wollen. Damit wir uns nicht mißverstehen: Ich halte die Idee eines Feed-backs für gut und erforderlich. Doch

ich hätte mir von Ihnen mehr Sensibilität für die Zusammenhänge erhofft und eine stärkere Problemorientierung in den ausgewählten Fragen gewünscht.“

Starke Worte, über die es lohnt, einmal nachzudenken. Es bedarf sicherlich keiner großen Frageaktionen, um zu wissen, daß der Führungsbereich in der Verwaltung im Argen liegt. Die Ressourcen, die durch die Befragung gebunden wurden (Erhebung, Beantwortung, Auswertung, Diskussion), hätte man sicherlich bezogen auf diese Verwaltung effektiver einsetzen können. Es wird auch ein weiteres deutlich: Die Reform - Aktivitäten verlaufen in vielen Verwaltungen unkoordiniert nebeneinander her und sind meist nicht richtig aufeinander abgestimmt. Alle laufen und jeder sucht sich seinen eigenen Weg!

Pikanterweise setzte man in der Gemeinde U. einen Fragebogen ein, der auf eine Philosophie und Konzeption baut, an die man sich selbst nicht hielt. Sehen wir uns in diesem Zusammenhang einmal die erste Frage an, die Herr Bronko zitiert: „Welche Zielvereinbarung wurde mit den Führungskräften im Vorfeld der Befragung vereinbart?“ Dahinter steht die Philosophie des ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führens. Erst durch die Vorgabe eines SOLL - Wertes wird ein IST - Vergleich sinnvoll. Die Befragung zielt dagegen auf ein IST. Bleibt es gar bei einer solch einmaligen Aktion, dann werden meist außer viel „heiße Luft“ wenige durchgreifende Konsequenzen folgen. Das wäre indes ein tiefgreifender Fehlgriff in einer auf den output hin ausgerichteten Verwaltung.

In vielen Verwaltung gibt es diese SOLL - Werte. Solche Zielvorgaben finden man etwa in Führungsleitsätzen und in Leitsätzen des Miteinanderumgehens. Wer hierauf sein Fundament baut, der geht einen glaubhaften Weg. Dagegen zeugt es von wenig Fantasie und Problembezug, wenn man statt dessen Fragen mit wenig konkretem Bezug zum Arbeitsfeld und zu den Leitsätze einsetzt.

Auf dem Hintergrund einer am output ausgerichteten Verwaltung wäre daher eine andere Schrittabfolge sicherlich systemkonformer gewesen. Die Schrittabfolge könnte wie folgt aussehen:

- 1. Schritt:** Entwickeln einer Führungskonzeption und Ableiten von Leitlinien zur Führung: Im Dialog von Leitung (top down) und Mitarbeitern (bottom up) werden die Eckwerte einer an den Besonderheiten der Verwaltung orientierten Führung entwickelt. Die Führungskonzeption leitet sich aus einer Problem- und Ursachenanalyse ab. Sie erfaßt die Schwachstellen des bestehenden Führungssystems und entwickelt die Eckwerte einer neuen Führungskultur.

2. **Schritt:** Proklamation und Festlegung auf die Leitlinien: Leitung und Mitarbeiter beschließen gemeinsam, wie sie in Zukunft miteinander umgehen wollen. Als Ergebnis dieser Diskussion werden die Leitlinien für alle Ebenen verbindlich festgelegt. Diese Leitlinien sollten auch den Bereich der politischen Kontrolle erfassen (z.B. Ratsmitglieder). Dies ist die SOLL - Größe, die im Rahmen eines iterativen Prozesses an- und angesteuert werden soll.
3. **Schritt:** Es werden aus den Leitlinien Indikatoren abgeleitet, an Hand derer das Führungsverhalten gemessen und bewertet werden kann. Dabei geht es
 - um eine eindeutige, inhaltliche Definition der angestrebten Verhaltensweisen und Einstellungen,
 - um realistische, d.h. erreichbare Ergebnisse,
 - um die Meßbarkeit und
 - um die Festlegung des Zeitraumes, in dem dieser (Teil-)Änderungsprozeß abgeschlossen sein sollte.

Schritt 3 a: Abteilungsübergreifend
Es werden für die Verwaltung allgemein verbindliche Indikatoren aus den Leitlinien abgeleitet.

Schritt 3 b: Abteilungsbezogen
Jede Arbeitsgruppe verständigt sich in Interaktion mit der Abteilungsleitung, welche Aspekte besonders herausgestellt und beobachtet werden sollen.

4. **Schritt:** Leitungskräfte und Mitarbeiter werden für diese Verhaltensweisen qualifiziert. Vielfach beschränken sich die Qualifizierungsmaßnahmen auf die Leitungskräfte. Das kann dazu führen, daß die mit Status und Macht ausgestatteten Kräfte Techniken an die Hand bekommen, auf die die Interaktionspartner (Mitarbeiter) nicht vorbereitet sind. Damit können ungewollte Barrieren aufgebaut werden. Ein weiterer Aspekt ist zu bedenken: Auf die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter ist durch Qualifizierung und Mitgestaltung einzuwirken. Auf keinen Fall dürfen Gedanken dominieren wie: „Die rhetorisch geschulten Führungskräfte werden uns manipulieren!“ Führung ist Interaktion. Daher müssen die Interaktionspartner gleichermaßen qualifiziert werden.
5. **Schritt:** Es erfolgt eine IST - Analyse: „Wo stehen wir auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur.“ Leitung und Mitarbeiter analysieren ihre Stärken und Schwächen bezogen auf die Leitlinien.

Schritt 5 a: Abteilungsübergreifend

Es werden die Stärken und Schwächen im Führungssystem der Verwaltung allgemein analysiert.

Schritt 5 b: Abteilungsbezogen

Die Arbeitsgruppe analysiert die Stärken und Schwächen bezogen auf die Besonderheiten der eigenen Organisationseinheit.

- 6. Schritt:** Leitung, Mitarbeiter und Führungskräfte bestimmen die anzustrebenden Veränderungen (SOLL). Wege und Mittel, wie auf das Führungsverhalten im nächsten Jahr eingewirkt werden soll, werden festgelegt. Es werden für diese Vorgaben abteilungsübergreifend und abteilungsbezogen Indikatoren zur Messung des Fortschritts bestimmt. Auf eine systematische Besonderheit sei an dieser Stelle hingewiesen. Dieser Hinweis kann Frust vermeiden helfen: Beobachtungen aus anderen Bereichen zeigen, daß trotz erhöhten Aufwandes sich die Werte hin zu den schlechteren Noten entwickeln können. So wurde in einem großen Bereich der Wirtschaft eine Qualifizierungsoffensive zum Führungsverhalten durchgeführt. Aufgrund der IST - Analyse hatte man die SOLL - Größe definiert. Nach Abschluß der Maßnahmen zeigte die Befragung eine Verschlechterung gegenüber dem IST - Wert des Vorjahres. Dieses Ergebnis sollte nicht verwundern. Es läßt sich auf eine erhöhte Sensibilität der Mitarbeiter zurückführen. Mit der Qualifizierung und Problemorientierung steigen auch die Ansprüche an die Führung. Während die Wirtschaft neben den subjektiven Werten vor allem auch die Umsatzzahlen als Indikator für ein verbessertes Führungsverhalten heranziehen kann, muß in der öffentlichen Verwaltung um objektivierbare Indikatoren gerungen werden.
- 7. Schritt:** SOLL - IST Vergleich und Problemanalyse: „Wo können wir aus unseren Erfahrungen heraus ansetzen, um den Führungsprozeß weiterhin zu verbessern?“ Diese Analyse erfolgt abteilungsübergreifend und abteilungsbezogen.
- 8. Schritt:** Aus dem Schritt 7 ergeben sich Konkretisierungen zur Weiterentwicklung und Ausgestaltung der Führungskonzeption und der Führungsleitsätze.

Wer den Führungsprozeß mit den aufgezeigten acht Schritten begleitet, setzt auf eine lernende Organisation.

Es kommt auf die vielen kleinen Schritte an, die eine Reform zu einem gelungenen Wurf werden lassen. Ein solcher Schritt mit hohem exemplarischem Lerngewinn kann die Übertragung dieser Schrittabfolge auf die tägliche Führungspraxis sein.

Nehmen wir als ein Beispiel die schon häufiger zitierte Dienstbesprechung. „Täglich besser werden“ heißt auch hier, das Verhalten durch Indikatoren meßbar zu machen.

1. **Schritt:** Was hat bislang bei Dienstbesprechungen gut geklappt? Was wollen wir verändern?
2. **Schritt:** Welche Ziele wollen wir mit der Dienstbesprechung erreichen? Ziele in unserer Abteilung sind... (z.B. Verbesserung der Planung und Koordination; Verbesserung des Informationsprozesses, Impulse für ein Qualitätsmanagement, Verbesserungs- bzw. Innovationsmanagement, Verbesserung der Teamarbeit, Verbesserung des Arbeitsklimas, etc.)
3. **Schritt:** Indikatoren zur Messung können u.a. sein:
 - Gliederung der Besprechungspunkte
 - Vorbereitung der Besprechung
 - Organisation des Ablaufes
 - Festlegung der Besprechungspunkte
 - Informationsdichte
 - Ergiebigkeit/Treffsicherheit
 - Pünktlichkeit/Zeitraumen
 - Besprechungsatmosphäre
 - Interaktionen zwischen den Besprechungsteilnehmern
 - Meinungen werden gehört und beachtet
4. **Schritt:** Die Qualifizierung bezieht sich auf die inhaltliche Ausgestaltung der Sitzung und auf die Techniken der Moderation. Wechselt die Moderation der Dienstbesprechung; dann sind die „Moderatoren“ in einem Seminar für Diskussionsleiter und Moderatoren zu schulen.
5. **Schritt:** Nach den Vorarbeiten beginnt der kontinuierliche Verbesserungsprozeß. Die erste Sitzung nach Abschluß der Vorarbeiten endet mit einer Abfrage. Das kann durch Punkte auf einem Flipchart oder aber durch einen Fragebogen organisiert werden.
6. **Schritt:** Moderator und Mitarbeiter legen die anzustrebenden Veränderungen (SOLL) sowie die Wege und Mittel fest, wie die Effektivität und Effizienz der Besprechung verbessert werden kann.
7. **Schritt:** SOLL - IST Vergleich und Problemanalyse: „Wo können wir die Ergiebigkeit der Dienstbesprechung weiterhin verbessern?“
8. **Schritt:** Treffen die ausgewählten Ziele? Sind weitere Ziele zu beachten? etc.

7.8 Leitsätze einer zukunftsorientierten Führung

Leitsätze sind Mittel zum Zweck. Das gilt auch für diese Leitsätze der Mitarbeiterführung. Für sich genommen, sind sie kaum geeignet, Verhaltensweisen zu korrigieren. Diese Leitsätze haben nur dann einen Wert, wenn sie verinnerlicht werden. In diesem Sinne sind die folgenden Leitsätze zu lesen. Dabei lassen sich vier Schwerpunkte nennen:

- die aufgabenbezogene Handlungs- und Entscheidungsebene,
- die mitarbeiterbezogene Handlungs- und Entscheidungsebene,
- die potential- und entwicklungsbezogene Ebene und
- die Interaktions- und Team-Ebene.



7.8.1 Aufgabenbezogene Handlungs- und Entscheidungsebene

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

7.8.2 Mitarbeiterbezogenes Handlungs- und Entscheidungsfeld

- Auf das Menschenbild kommt es an! Wer von der Unreife seiner Mitarbeiter ausgeht, wird auch danach handeln!
- Nicht immer ist das, was der Mitarbeiter sagt, auch das, was er meint! Daher: Auf die kognitiven und auf die sozio-emotionalen Signale gleichermaßen achten!
- Emotionen sollten ernst genommen werden. Sie dürfen nicht zweckrational verdrängt werden!
- Häufig sind es nicht die großen Dinge, die das Beziehungsgeflecht eines Teams beeinflussen. Auch vermeintliche Kleinigkeiten wollen ernst genommen werden.
- Gelebte Offenheit, Wertschätzung, Achtung und Akzeptanz den Mitarbeitern entgegenbringen!
- Als Chef, aber auch als Kollege keine Statusallüren, keine Gutsherrenmentalität entwickeln. Allgemeine menschliche Umgangsformen beachten!

- 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!
- Sympathie gleichmäßig verteilen! Auch der unsympathische Mitarbeiter hat liebenswerte Seiten! Es gilt, sie zu finden!
- Der Chef sollte nicht unterstellen, daß die von ihm angenommenen Bedürfnisse der Mitarbeiter auch die tatsächlichen sind. Hier ist eine ständige Überprüfung sinnvoll!
- Der Mitarbeiter will nicht nur als Funktionsträger gesehen werden, sondern auch als Mensch mit seinen sozialen Bezügen und seinem persönlichen Profil.

7.8.3 Potential- und entwicklungsbezogene Ebene

- Auf einen anforderungs- und eignungsgerechten Mitarbeiterinsatz achten. Jeder sollte eine Chance erhalten, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Unvermeidliche Startschwierigkeiten dürfen dabei kein Hinderungsgrund sein!
- Potentiale fördern, nicht behindern! Auch fleißige und leistungsstarke Mitarbeiter haben ein Anrecht auf Verwendungsbreite.
- „Normbrecher“ (z.B. „Kränkelnde“) und Leistungsschwächere nicht verurteilen, sondern nach Lösungen suchen: Das „Warum“ des Verhaltens hinterfragen! Erst dann Maßnahmen einleiten.
- 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!
- Das Instrument des Aufgabenwechsels hat - sinnvoll eingesetzt - innerhalb und zwischen den Abteilungen (job rotation) viele Vorteile - für den Mitarbeiter ebenso wie für die Organisation.
- Arbeitsgruppen und Projektgruppen nutzen, um die Potentiale der Mitarbeiter zu schulen.

7.8.4 Interaktions- und Team-Ebene

- Auf Spannungen im Team achten und sie kreativ nutzen!
- Auf das Beziehungsklima achten und positiv darauf einwirken.
- Das Wir-Gefühl betonen und stärken.
- Ich-betonte Verhaltensweisen von Einzelkämpfern oder Stars nicht bekräftigen.

7. Die Veränderungen im Führungsfeld erfordern einen Einstellungswandel

- Den Einzelkämpfer und die Marginal-Personen in das Team integrieren.
- Gemeinsame Probleme gemeinsam besprechen!
- Koalitionen unter den Mitarbeitern zugunsten des gemeinsamen Zieles abbauen.