

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (9): »Wofür werde ich eigentlich als Führungskraft bezahlt!«

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Auf die locker zum Abschluss einer Rücksprache hingeworfene Frage seines Fachbereichsleiters: »Klappt alles im Team? Gibt es Probleme?« entgegnete Herr *Gingold* spontan und wenig reflektiert: »Es läuft alles gut! Alle packen an und das Arbeitsklima stimmt! Alle sind zufrieden! Ich mache mir allerdings Gedanken und Sorgen um mein Team: Die Arbeitslast ist zu hoch!« Die Antwort seiner Führung schlug hart in das Gemüt von Herrn *Gingold* ein: »Dann machen Sie etwas falsch: Würden sie es richtig machen, dann kann es nur eine Antwort des Teams geben: Ärger und Widerstände, bis jeder Individualist es begriffen hat, wohin der neue Weg weist. Wer so ein Team – wie das ihnen unterstellte – übernimmt, muss Führungsstärke zeigen. Er kann zunächst weder auf ungeteilte Zustimmung, noch auf Harmonie und Zufriedenheit im Team bauen. Beliebtheit bei den Mitarbeitern sollte nicht in Beliebigkeit ausarten. Das versteht letztendlich jeder. Machen Sie deutlich, wer das Sagen hat! Sie weisen den Weg und geben sie vor, was wann zu tun ist! Im Übrigen: Wir müssen Personal einsparen, das wissen sie. Fordern sie mehr von ihren Leuten! Sie werden dafür bezahlt, selbst das scheinbar Unmögliche möglich zu machen und mir keinen überflüssigen Ärger zu bereiten!« Nach dieser schroffen Zurechtweisung musste Herr *Gingold* erst einmal tief durchatmen. In seinem Büro angekommen, beschäftigten ihn vier Fragen:

1. Was will ihm die Leitung sagen und welche Botschaft steht hinter der Aussage seiner mittelbaren Führung?
2. Stimmt mein Rollenverständnis als Führung mit den Erwartungen der anderen überein?
3. Von welchem Führungsverständnis geht mein »big Boss« aus?
4. Wie sollte ich mich in dieser Sandwich – Position verhalten, damit ich als Führungskraft erfolgreich sein kann?

1. Der Führungsfehler »Harmoniemanagement«

Was kann Herr *Gingold* falsch gemacht haben, wenn sich alle in seinem Team wohlfühlen? Liegt hier nicht das eigentliche Ziel einer Führungskraft? Ein netter und respektvoll kameradschaftlicher Umgang kann doch nicht falsch sein!? Ohnehin ist im Leitbild der Verwaltung »Wir als Führung. . .« die Rede von kollegialen und kooperativen Führungsstil. Was also könnte er, Herr *Gingold*, falsch angegangen sein? Die Fragen beschäftigen Herrn *Gingold* und er sucht nach Antworten. In seinen Seminarunterlagen findet Herr *Gingold* einige erste Hinweise:

- Wer Führungskraft sein will,
- muss es mögen, zu führen und Stärke zu zeigen,
 - muss »Marken« in seinem Revier setzen,
 - muss es aushalten können, dass es einsam um ihn wird,
 - muss es wollen, den anderen zu sagen, was wann wie zu tun ist,
 - muss den Mut haben, auch unpopuläre Entscheidungen gegen vordergründige Interessen des Teams durchzusetzen,
 - muss gruppodynamische Spannungen, die sich gegen ihn richten, ertragen,
 - muss aus der Sache sich entwickelnde Risiken eingehen,
 - muss Entscheidungen auch gegen Widerstände durchzusetzen,
 - muss Verantwortung übernehmen,
 - muss das Team auf Kurs halten.

Offensichtlich konnte Herr *Gingold* seine Führung in den letzten Monaten nicht überzeugen, dass er auf diesem Weg ist. Was aber glaubt seine Führung, läuft bei ihm falsch? ». . . Dann machen Sie etwas falsch!« Aber trifft diese Bewertung tatsächlich zu? Herr *Gingold* reflektiert nachdenklich, was und wie es in den ersten Wochen und Monaten in seiner neuen Funktion gelaufen ist. Einiges wird ihm deutlicher: Es fehlt tatsächlich an der kreativen Spannung im Team. Einigen fälligen Entscheidungen ist er aus dem Weg gegangen. Vielleicht hat er sich zu stark in den Köpfe seiner Teammitglieder hineinversetzt, den Schulterchluss mit dem Team gesucht, zu vorsichtig taktiert, um keinen zu verprellen, und vielleicht hat er dabei das gemeinsame Ziel des Teams aus dem Blick verloren. Er erinnert sich: »Grausamkeiten« müssen gleich zu Anfang verkündet werden, sonst entwickeln sie eine kaum mehr zu stoppende Dynamik!« Eine klare Ansage hat aber auch einen symbolischen Wert: Auf diese Weise wird klar und deutlich, wer das Sagen hat. Das geht nicht ohne emotionale Begleit-

erscheinungen. Herr *Gingold* erinnert sich an seine Schulzeit. Er hat viele neue Lehrer erlebt. Wer sich als Liebling der Schüler anpries, hatte schon nach wenigen Wochen verloren und ein großes Problem. Nicht viel besser ging es dem Kumpeltyp. Endlose Diskussionen waren die Folge und in der Sache bewegte sich wenig. Wer auf einen hohen Reifegrad der Schüler baute, auf Verständnis und Verstehen setzte, verzweifelte als Lehrer meist an sich und seiner Rolle. Manche wurden dabei zu einer Witzfigur. Wer dagegen knallhart und vor allem nachhaltig startete, die Regeln festlegte und mit hoher Disziplin diese Regeln auch gegen die eigene Launen einhielt, der schaffte sich auf Dauer Respekt und Anerkennung. Geliebt wurden diese Lehrer selten, aber sie wurden respektiert. In der Tat: In den ersten Wochen gab es lange Gesichter, Nörgeleien, Elternbeschwerden und viel Unzufriedenheit mit diesem »Typen«. Interessant war die Entwicklung: Denn das Stimmungsbild änderte sich, mitunter schon nach den ersten Klausuren. Dieser Start kostete die Lehrkraft viel Energie, Nervenkraft und den Mut, unpopulär zu sein. Bei diesem harten Typ baute sich nach der anfänglichen Ablehnung und Konfrontation langsam ein positives Image auf. Offensichtlich lohnte sich der mentale Kraftakt für den Pädagogen. Schon bald war sein Ruf auch Programm. Jeder, der mit ihm zu tun hatte, wusste, was auf ihn zukam, und selbst Bequeme bequemten sich. Nur wenig starteten den Versuch, an diesem Image zu kratzen. Das ging regelmäßig schief, weil sie meist allein ihren Mut erproben mussten.

Für Herr *Gingold* stellt sich die Frage, welchen Typ er wohl am nächsten kommt:

- dem Allerleut-Liebling?
- dem netten Kumpel?
- dem hilfsbereiten und schon bald überforderten Dienstleister?
- der Führung mit klarer Ansage?
- dem abgehobenen und/oder naiven Idealisten?
- dem machtbesessenen Alleskönner und Besserwisser?
- dem Gutsherrn?
- dem ehrgeizigen und egozentrischen Karrieretyp?

2. Was wird von mir erwartet? Die verschiedenen Rollenerwartungen

Für Herr *Gingold* stellt sich auf der Metaebene eine schlichte Frage: »Wofür werde ich als Führungskraft eigentlich bezahlt?« Je konkreter er sich dieser Frage stellt, desto komplexer fällt für ihn die Antwort aus. Die schlaksigen Bemerkungen seiner Führungskraft auf der einen Seite, die Erwartungen und differenzierten Gespräche mit dem Team auf der anderen Seite zeigen mehr als deutlich, dass er sich in seiner Sandwich-Position auf einem sehr schmalen Grad bewegt. Um Ziele zu erreichen, muss er beide, – seine Führung, aber auch seine Teammitglieder – für sich und ihre ge-

meinsame Aufgabe gewinnen. Offensichtlich fallen die Rollenerwartungen aus der Sicht von oben nach unten und in der Gegenrichtung diametral aus. Wie kann er bei so unterschiedlichen Erwartungen erfolgreich sein? In der Sache, aber auch bezogen auf seinen Weg nach oben!

Aber Herr *Gingold* ahnt, dass die Anforderungen an ihn tatsächlich noch komplexer sind.

Neben den Rollenerwartungen der unmittelbaren Führung und seines Teams sieht er noch weitere Rollenbezüge, so etwa die

- Erwartungen der Verwaltungs-Leitung
- Erwartungen, die sich aus der Personalpolitik (Leitsätze, CI- Konzepte) ergeben,
- Erwartungen der einzelnen Teammitglieder
- Erwartungen der Politik
- Erwartungen der Bürger

Herr *Gingold* fragt sich, wie er diese komplexe »Mengengelage« auf einen für ihn überschaubaren Punkt bringen kann. Er sieht für sich eine Chance; wenn es ihm gelingt, sich mental auf einen knappen und prägnanten Kern- und Leitsatz auszurichten. Ein erstes Ergebnis zeichnet sich nach einigen Hin und Her ab: »Als Führung unterstütze ich meine Teammitglieder, damit sie die mit ihnen vereinbarten Ziele erreichen.«

Mit diesem Leitsatz, das wird Herrn *Gingold* deutlich, deckt er zentrale Aspekte der Führung ab, allerdings bleiben dabei noch einige der oben aufgezeigten Rollenerwartungen unberücksichtigt. Nach einigem Sortieren kommt er auf folgenden Ergänzungen:

Ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Leitung des Sachgebietes, um nachgefragte Leistungen kunden- und mitarbeiterorientiert zu erstellen sowie die Qualität und Quantität der Leistungen unter Wahrung der sozialen Bezüge ständig zu verbessern.

Genau dieses Ziel hat er im Auge. Mit der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung hat er ein Instrument an der Hand, um Innovationen voranzubringen, einen kontinuierlichen Lernprozess in Gang zu halten, Geschäftsprozesse zu optimieren, den Auslastungsgrad aller Teammitglieder zu wahren und die Qualität der Teamleistungen ständig zu verbessern. In einem weiteren Schritt will er auf einen Qualitätszirkel hinarbeiten. Er soll so ausgerichtet werden, dass er weitere Sachgebiete und Abteilungen in diesen Prozess einbeziehen kann.

3. Führungsverständnis

Herr *Gingold* sieht sich als Verhaltensänderer mit seinen vielfältigen Aspekten: Es geht ihm darum, dass er mit und nicht gegen sein Team die gesetzten Ziele erreicht. Dabei ist sein Menschenbild durchaus positiver

gestimmt als das seines »Big-Boss«. Herr *Gingold* hält es mehr mit einem Spitzenmanager: »Lass die Leute mit dem Ball laufen! Du wirst überrascht sein, welche Potentiale sie entwickeln!« Vorbild, Vertrauenskultur, Delegation und fördern der Potentiale sind dabei sein Kredo. Das sieht sein Big-Boss« differenzierter. Leute wollen wissen, wohin die Reise geht, Befehl und Gehorsam halten ein Team zusammen, das ist keine Liebesverbindung, sondern eine Zweckgemeinschaft. Teammitglieder brauchen eine klare Ansage, brauchen Führungsstärke, müssen ständig zu Qualität ermahnt und an die Qualität herangeführt werden.« Daher ist der Leitspruch seines »Big-Boss«, der seine militärische Sozialisation nicht verleugnen kann, – aber es auch nicht will, auch eine Offenbarung seines Führungsverständnisses. Von einem bekannten Fußballtrainer hat er seinen Leitspruch übernommen: »Qualität kommt von Qual. Das macht keiner von sich aus, das muss man einfordern. Aber über das Ergebnis freuen sich dann fast alle!« Dieses »fast« hat bei seinem Chef auch einen Namen: Es sind die Leistungsschwächeren und die Überforderten. Es sind die, so die Meinung des Big Bosses, die am wenigsten leisten und am meisten einfordern, wenn man ihnen nicht ihre Grenzen aufzeigt!

4. Die Sandwich-Position – uns was daraus folgt!

Unterschiedlicher können eigentlich nicht die Positionen im Führungsverständnis gewählt sein. Wie aber soll Herr *Gingold* als Führungskraft bestehen, auf Rückhalt bauen, wenn er einen so ganz anderen Stil als seine Führung verfolgt? Aus Untersuchungsberichten weiß Herr *Gingold*, dass sich der Führungsstil der obersten Führungsebene in einer Organisation von oben nach unten durchsetzt. Aus gutem Grund orientiert sich die untergeordnete Führungseinheit dem Führungsstil der Leitung. Daher macht es auch kaum einen Sinn, den mittleren Führungsbereich zu schulen und aufwändig zu qualifizieren, wenn die, die darüber sitzen, all dem nichts abgewinnen. Der Vergessenskoeffizient ist dann besonders ausgeprägt. Gleichwohl will Herr *Gingold* nicht zu schnell aufgeben. Vielleicht gelingt es ihm, seine Führung für seine Sicht zu gewinnen. Immerhin vertraut Herr *Gingold* dabei auf die allgemein gültigen Interaktionsmechanismen, auch wenn ihn die Erfahrungsberichte nicht besonders optimistisch stimmen. Das Gegenteil könnte der Fall sein: Organisationen haben einen enormen Sozialisations-effekt. Gefragt, was sie denn am meisten fürchten, antworteten die befragten Anwärter: »So zu werden, wie die, die wir in unserem Praktikum angetroffen haben!« Generationen haben so auf diese uralte Frage geantwortet. Offensichtlich werden viele so, wie die die sie kennen gelernt haben: Vom Fürchten zum furchterregenden Objekt!

Um in seiner Sandwich Position zu überleben und erfolgreich sein zu könne, beschließt Herr *Gingold* eine Stärken- Schwächen-Analyse bezogen auf

- unmittelbare Führung
- den Vorgänger
- den Stand des Teams
- der eigenen Verhaltensweisen.

Ein neues Modell der Personalentwicklung ist in Kooperation mit einer anderen Verwaltung für angehende Führungskräfte eingerichtet worden. Das »Mentoring-Konzept«. Mentoring ist aus dem Namen *Mentor*, einem weisen Freund des *Odysseus*, abgeleitet. Ihn vertraute *Odysseus* seinen Sohn an, bevor auszog gegen Troja zu kämpfen. Inhaltlich geht es bei dem Begriff um Anleitung und Hilfe. Seine Verwaltung hat die klassische Variante des Mentoring-Konzeptes gewählt. Hier berät ein Mentor den Führungsnachwuchs (den sog. Mentee). In diesem Fall organisiert die Verwaltung, dass erfahrene, meist ältere Mitarbeiter mit jungen Nachwuchskräften zusammen kommen. So könnte beispielsweise der Fachbereichsleiter 1 die junge Nachwuchskraft aus dem Fachbereich 4 betreuen. Herr *Gingold* und sein Mentor haben sich auf einer vom zentralen Personal-service organisierten »Kontakt-Börse« getroffen und auf Anhieb verstanden. Um diese Beziehung zu stärken, organisieren die beiden Verwaltungen in regelmäßigen Abständen gemeinsame Treffen mit den Mentoren und Mentee. Davon profitieren beide Seiten: Der Mentor kann eigenes Verhalten reflektieren, kann aus den Sorgen und Nöten des Mentee lernen und kann sich in den Standpunkt der zugeordneten Mitarbeiter anschaulich versetzen Insbesondere aber profitiert der Mentee. Er wird nicht nur beraten, er kann sich aussprechen, seine Sorgen und auch Ängste kommunizieren und, was nicht unterschätzt werden sollte, es öffnen sich ihm viele ansonsten verschlossene Türen. Das führt zu wichtigen Kontakten und Netzwerken. Hier liegt aber auch ein Problem: Die Wahl eines Mentors kann für den beruflichen Werdegang entscheidender werden, als die Leistung.

Der Mentor für Herrn *Gingold* ist ein erfahrener und vielseitig interessierter Dezernent. Mit ihm wird sich Herr *Gingold* in der nächsten Woche treffen. Dann wollen sich beide austauschen und Herr *Gingold* erhofft sich weitere Klarheit über seine Aufgabe als Führungskraft. Zur Vorbereitung des Treffens überlegt jeder, was ihm im Umgang mit den Beschäftigten wichtig ist.

Unter www.prof-h-e-meixner.de finden Sie einen Überblick über die bisherigen und einen Ausblick auf die kommenden Fälle. Zu diesen Fällen werden Seminare zur Vertiefung der Thematik angeboten. Hinweise hierzu finden Sie unter der Rubrik »Seminare«.