

der gemeinderat

5,80

Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis

www.gemeinderat-online.de

Politik & Gesellschaft



Kommunalwahlen

Herausforderung für neue Mandatsträger

Wirtschaft & Finanzen

Finanzwirtschaft

Was geht EMIR die Kommunen an?

Technik & Innovation

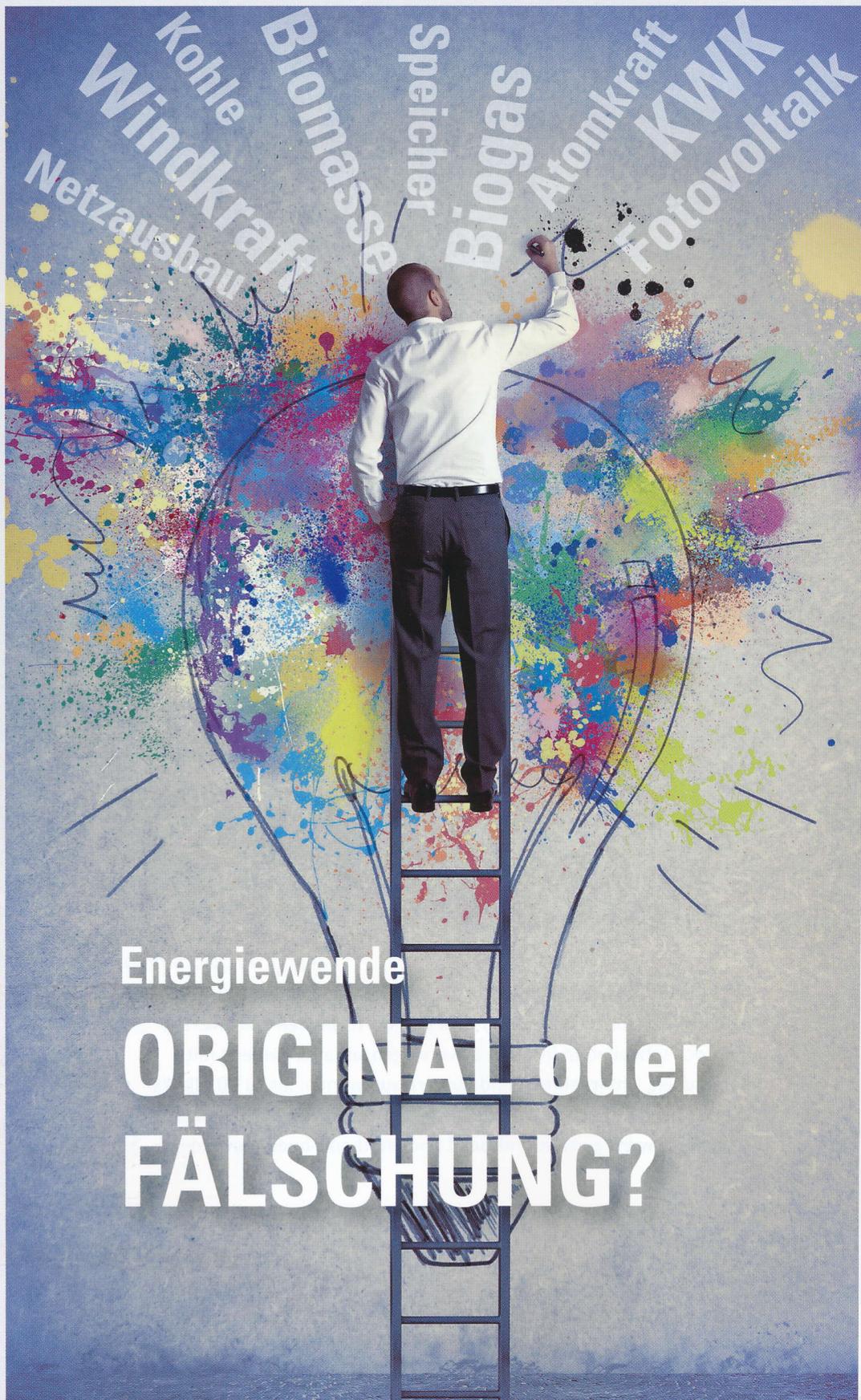
Spezial Breitband

20 Seiten Know-how und Best Practise

Umwelt & Verkehr

Elektromobilität

Netz an Ladepunkten wird nun dichter

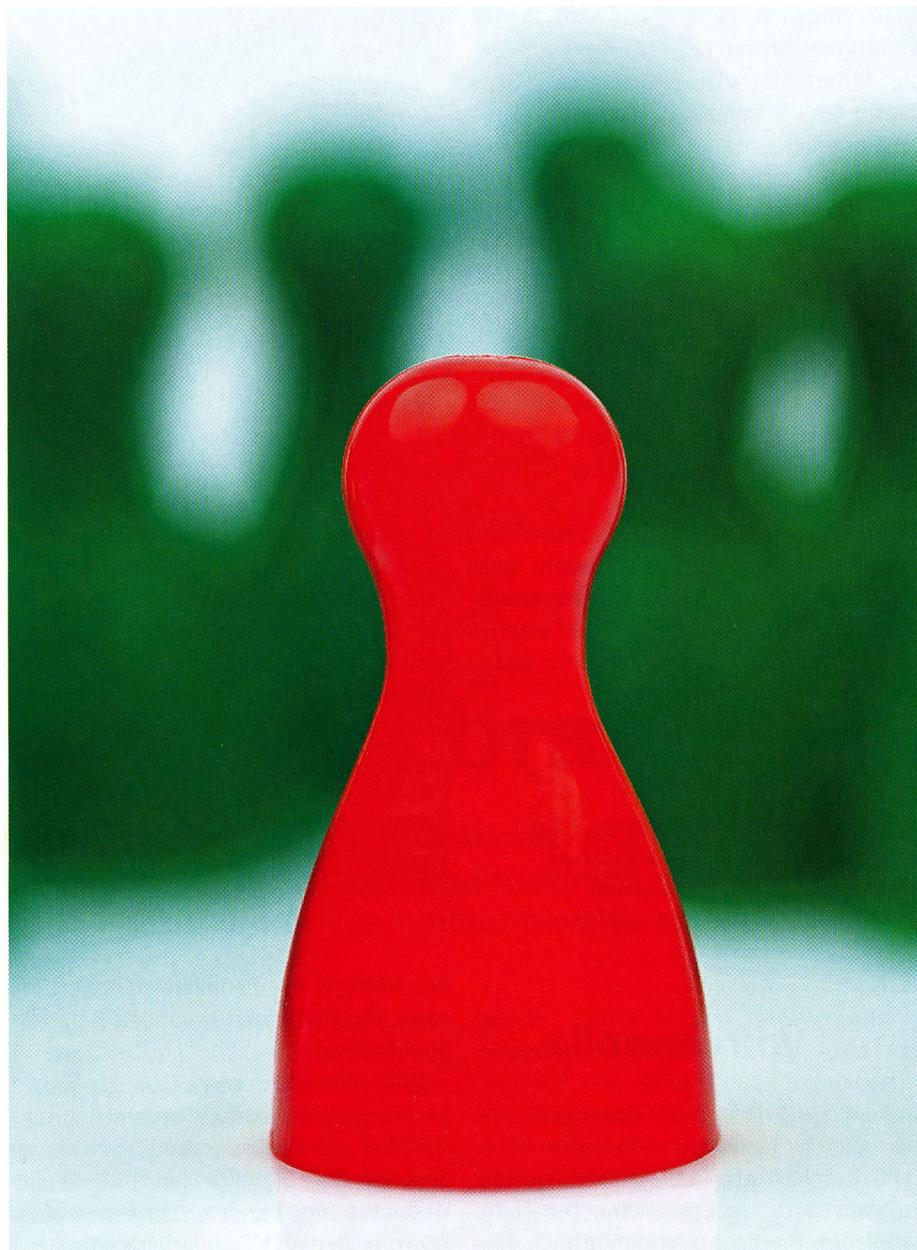


Energiewende

ORIGINAL oder FÄLSCHUNG?

Den richtigen Rahmen setzen

Führung muss wirksam und zielgeleitet sein. So schöpft sie das Leistungspotenzial der Verwaltung voll aus und führt Erfolge herbei. Auch wenn für gute Führung der Mitarbeiter vordergründig nicht bezahlt wird: ohne sie ist alles nichts.



Schlüsselfigur: Gute Führung „zaubert“ Höchstleistungen hervor, fehlende Führung eröffnet Raum für Streitereien, unkonstruktiven Wettbewerb und fehlgeleitete Energie.

Die Großen der Geschichte haben uns gezeigt, wozu erfolgreiche Führung fähig ist. Allerdings ist aufgrund unterschiedlichster Führungsansätze und Rahmenbedingungen keine einheitliche Erkenntnis gewachsen, wie die „große“ Führungspersönlichkeit „gestrickt“ sein muss und handeln sollte. Während Friedrich der Große im Kampf

als Vorbild seine Mannschaften aus der ersten Reihe motivierte, anspornte und führte, führte Napoleon vom Feldherrenhügel, wo er die Übersicht über das Ganze für seine strategischen Schachzüge nutzte.

Im betrieblichen Alltag haben wir es in der Regel mit Durchschnittsmenschen (und dazu gehören fast alle von uns) zu

tun. Somit müssen „durchschnittliche“ Führungskräfte und nicht „große Führer“ ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen.

Führung kann man erlernen. Ja, Führung kann sogar fast jeder erlernen, so wie sich fast jeder die Grundfertigkeiten eines Handwerks aneignen könnte. Allerdings wird es selbstverständlich immer Menschen geben, die eine Führungsrolle besser ausfüllen können als andere, da ihnen eine natürliche Begabung als Führungspersönlichkeit gegeben ist.

Führung ist dann erfolgreich, wenn die gesetzten Ziele erreicht werden und zukünftige Erfolge aufgrund der Führungsarbeit wahrscheinlich sind. Erfolgreiche Führung entsteht dabei aus dem Zusammenspiel von Führern und Geführten. Aufgabe moderner Führung ist, den Rahmen zu setzen, indem die Geführten (die Mitarbeiter) Höchstleistungen erbringen können.

Für Team und Einzelkämpfer

Führungskräfte brauchen die Befähigung, auf der einen Seite Teams zu organisieren und zu entwickeln, auf der anderen die „Einzelkämpfer“ zielorientiert gewähren zu lassen. Mal ist es notwendig, für eine Arbeitsaufgabe genaue Anweisungen zu geben und gewissenhafte Kontrolle auszuüben, mal muss die Führungskraft erkennen, dass der Mitarbeiter weitgehend selbstständig arbeiten kann und diese Selbstständigkeit auch verlangt. Es geht um die Fähigkeit, den Führungsstil auf die Situation bezogen anzupassen, von autoritär über kooperativ und partizipativ bis hin zu laissez-faire.

Führen bedeutet, Handlungen vorzunehmen. Wer handelt (also Ziele verfolgt und dazu Strategien umsetzt) ist interessegeleitet. Führung kann dabei nicht immer widerspruchlos bleiben. Führungsdilemmata entstehen durch die gegensätzlichen Wirkungen von Handlungen und sie sind durchaus nicht immer vorhersehbar.

Ein Beispiel für ein typisches Dilemma ist, dass der Vorgesetzte einerseits seinen Mitarbeitern vertrauen soll, andererseits

Foto: BilderBox

aber seine Kontrollfunktion ausüben muss und dazu alles wissen will. Führungsdilemmata sind systemimmanent, das heißt grundsätzlich nicht lösbar.

Wer führt, muss auch beurteilen, und wer beurteilt, kann Rückmeldung (Feedback) geben. Feedback ist als wichtiges Führungsinstrument notwendig, um zu bestätigen oder zu korrigieren. Die Annahme der Rückmeldung durch den Empfänger wird diesem dann leicht fallen, wenn das Feedback wertschätzend vermittelt wird und positive wie negative (wenn notwendig) Elemente gleichsam berücksichtigt werden.

Innere Kündigung

Zu führen nach dem Grundsatz „Nicht gescholten ist schon genug gelobt“, reicht bei Weitem nicht aus. Das Lob für eine Arbeitsanstrengung wirkt zudem nachhaltiger als das Lob für eine Aufgabenerfüllung.

Ein Beispiel für das Ergebnis schlechter Führung und schlechter Rahmenbedingungen ist die überlieferte Meuterei auf der Bounty. Auch wenn heutzutage Meutereien eher selten sind, so bleiben die Folgen schlechter Führung mit zum Teil gravierenden negativen Auswirkungen für Betriebe und Organisationen bestehen.

Die seit dem Jahr 2001 in Deutschland jährlich durchgeführte renommierte Gallup-Studie (s. unter www.gallup.com) geht davon aus, dass rund 17 Prozent aller Beschäftigten keine emotionale Bindung mehr an ihren Arbeitgeber zeigen und die innere Kündigung vollzogen haben. Die identifizierte Ursache dafür: schlechte Führung.

Die Folgen sind höhere Personalfluktuation mit der Konsequenz von Wissensverlust für die Organisation, hohe

Der Chef im Zwiespalt

Gängige Dilemmata der Personalführung

Einerseits ...	Andererseits ...
Alle gleich behandeln	Individualität anerkennen und auf den Einzelfall eingehen
Für Stabilität und Ordnung sorgen	Veränderungen ermöglichen und zulassen
Anpassung und Folgsamkeit erwarten	Den Mitarbeiter als kritischen und selbstständigen „Unternehmer“ respektieren
Den Mitarbeitern vertrauen	Kontrollfunktion ausüben und alles wissen wollen
Volle Transparenz schaffen, informieren	Vertraulichkeit gewährleisten

Quelle: Mammut Consulting

Kosten im Zusammenhang mit der ständigen Einarbeitung neuer Mitarbeiter, vermehrte Fehltage, geringere Produktivität, geringere Kreativität und fehlende Innovationskraft. Laut Schätzung des Beratungsunternehmens Gallup entsteht durch schlecht motivierte Mitarbeiter ein volkswirtschaftlicher Schaden von rund 98 bis 118 Milliarden Euro pro Jahr.

Fehlende Führung eröffnet Raum für Streitereien, unkonstruktiven Wettbewerb und fehlgeleitete Energie („das Ziel fehlt“). Konflikte können sich zu Flächenbränden entwickeln und über Abteilungsgrenzen hinwegfegen. Nicht ausgedrückte Wertschätzung, fehlende Toleranz und Akzeptanz nagen am Selbstwertgefühl von Menschen. Auf der

Strecke bleibt der Arbeitserfolg, zurück bleiben demotivierte und frustrierte Mitarbeiter und immer mehr auch psychisch erkrankte Beschäftigte.

Durch gute Führung kann das vermieden werden. Sie schafft Erfolge, statt Leistungen zu hemmen und Menschen krank zu machen. Gute Führungskräfte sind dabei selbstreflexiv. Sie können über Feedback, alleine und mit Unterstützung, lernen und sich weiterentwickeln.

Claus-Dieter Piontke

Der Autor

Claus-Dieter Piontke, Senior-Berater bei Mammut Consulting in Kiel, ist Business-Coach und Managementtrainer (dieter.piontke@mammutconsulting.de)

Software und Services für öffentliche Verwaltungen

Für Ihr modernes Personal- und Finanzmanagement bieten wir Ihnen einsatzbereite Masterprodukte auf Basis von SAP® ERP:

DZ-Kommunalmaster® Personal DZ-Kommunalmaster® Doppik

- Abbildung der relevanten Geschäftsprozesse sowie der gesetzlichen und tarifrechtlichen Regelwerke des öffentlichen Dienstes
- Anpassung an individuelle Anforderungen einfach realisierbar
- selbstbestimmter Leistungsumfang durch modularen Aufbau
- hoch integrativ und nahezu unbegrenzt erweiterbar
- dauerhafte Weiterentwicklung

Datenzentrale Baden-Württemberg
Krailenshaldenstr. 44
70469 Stuttgart

Tel.: 0711/8108-27951
Fax: 0711/8108-21601
E-Mail: w.schmid@dzbw.de

www.datenzentrale.de



Setzen Sie auf unsere serviceorientierten Lösungen!