

der gemeinderat

Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis

www.gemeinderat-online.de



WINTERDIENST MIT SMARTPHONE

Für alle Einsätze gewappnet

Moderne Führung

Aus Wertschätzung wird Wertschöpfung

Führung bedeutet, Organisationen zu steuern, soziale Systeme zu organisieren und Mitarbeiter zu fördern. Der Erfüllung dieser Aufgaben liegt die Anwendung von Basis-Werkzeugen zugrunde. Fehlen diese, kann das gravierende Folgen haben, wie ein Beispiel aus der Praxis der Managementberatung zeigt.

DER AUTOR

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

Es begann mit einem Anruf eines mittelständischen Unternehmers. Dieser erzählte kurz von seiner angespannten Geschäftssituation und bat um ein persönliches Gespräch. Wenige Stunden später betrat dieser Mann (mittleres Alter, kaufmännisches Studium, eloquentes Auftreten) die Büroräume eines Beraters und erklärte unter anderem, seine Bank verlange ein Sanierungskonzept für die Bereitstellung frischen Kapitals.

Die Analysen im Zuge der Entstehung des Sanierungskonzeptes förderten viele technische, kaufmännische, organisatorische und menschliche Probleme im Unternehmen nach oben. Viele davon beruhten

auf grundlegend falschen Vorstellung der Führungsaufgaben sowie Versäumnissen und Fehlern in der Mitarbeiterführung seitens des Unternehmers. Hoher Bildungsgrad, wertschätzendes Mitarbeiterbild und durchaus menschliche Nähe konnten nicht aufwiegen, dass dieser Unternehmer eines nie gelernt hatte: „zu führen“. Es fehlte hier an den Basis-Werkzeugen der Führung. Diese kann fest jeder mit Training und Reflexion lernen.

TRAINING UND REFLEXION

Grundlegend sind einige Kennzeichen moderner Führung zu nennen. Die Aufgabe einer Führungskraft ist, Ziele, Strategien und Strukturen der Organisation festzulegen, die Leistungsmotivation und -fähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und auf das jeweilige Ziel auszurichten. Führung gibt Orientierung und setzt die Rahmenbedingungen für Erfolge.

Es besteht prinzipiell kein Unterschied zwischen der Führung in öffentlichen Verwaltungen und der Führung in privaten Betrieben – außer vielleicht in der Anwendbarkeit von Sanktionsmöglichkeiten. Erfolgreiche Führung entwickelt sich schwerlich von alleine. Laufendes Training, Selbst- und Fremdrelexion sind unabdingbar.

Im Folgenden werden die grundlegenden Instrumente moderner Führung vorgestellt und erläutert:

MITARBEITER AUSWÄHLEN UND ENTWICKELN

Mitarbeiterauswahl ist Führungsaufgabe. Natürlich kann dabei auch delegiert werden und Auswahlgespräche, bei denen dem Vorgesetzten noch ein Personalver-



Foto: FotolEdhar/Fotolia

Führungskraft: Organisationsentwicklung, Strategieplanung, Entscheidungsfindung – die verantwortungsvolle Erfüllung all dieser Aufgaben zeichnet einen guten Vorgesetzten aus.

antwortlicher zur Seite steht, sind allemal besser als Zweiergespräche. Die Entscheidungshoheit verbleibt dennoch bei der Führungskraft.

Zum Entwickeln und Fördern der Mitarbeiter gehören deren Beurteilung und damit Feedbacks, die ihnen in ihrer Weiterentwicklung helfen. Mitarbeiter zu fördern bedeutet, ihre Stärken zu fördern und ihre Schwächen da zu beseitigen, wo sie nicht, zum Beispiel durch Änderung der Aufgabenverteilung, neutralisiert werden können.

ZIELE FESTLEGEN UND VEREINBAREN

Die Führungskraft vereinbart mit dem Mitarbeiter eigene Entwicklungs- und Aufgabenziele, die eingebunden sind in die jeweiligen festgelegten Organisationsziele. Die Mitarbeiter sind über diese Organisationsziele und deren Bedeutung grundlegend zu informieren.

PLANEN

Planen bedeutet, sich mit einer ungewissen Zukunft zu beschäftigen. Aber wir wissen, dass wir das Heft des Handelns

mitunter nicht mehr in der Hand haben, wenn eine Zukunft, auf die wir nicht hinreichend vorbereitet sind, real wird. Planen ist Führungsaufgabe und bedeutet Zukunftssicherung.

ENTSCHEIDEN

Entscheidungen sind von der Führungskraft, alleine oder im Team, zu treffen. Aussitzen ist Verweigerung der Aufgabe. Entsprechendes Verhalten bedeutet, der Verantwortung nicht gerecht zu werden. Mitarbeiter erwarten Entscheidungen.

DELEGIEREN, KONTROLLIEREN, ORGANISIEREN

Die Führungskraft bestimmt, abhängig von den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter in Bezug zur Aufgabe (Reifegrad), inwieweit Delegieren möglich und Kontrollieren (Arbeitsschritte, Prozess oder Ergebnis) notwendig ist. Die Mitarbeiter sind zur Zielerreichung zu befähigen (Coaching).

Zusammenarbeit ist grundsätzlich zu organisieren. Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass Zusammenarbeit geschieht.

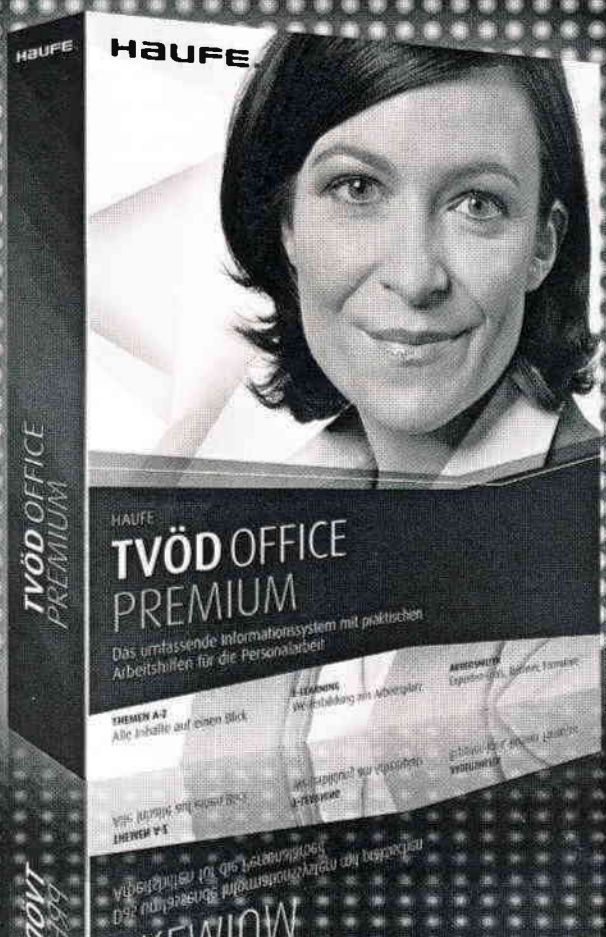
KOMMUNIZIEREN

Ein Zuviel an Kommunikation kann es bei einer verantwortungsvollen Übernahme der Führungsrolle fast gar nicht geben. Kommunikation überträgt nicht nur Informationen, sondern schafft soziale Systeme, erzeugt Vertrauen und zeigt Wertschätzung.

Der Mensch (unabhängig von seiner Funktion) verlangt nach Wertschätzung. Ein wertschätzendes Menschenbild der Führungskraft wird die Leistungsmotivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Aus Wertschätzung wird Wertschöpfung!

Führung ist eine sich täglich wiederholende Aufgabe. Wer führt – und das sollten Führungskräfte unbedingt tun – tut gut daran, Wertschätzung für diese Aufgabe, besser noch Leidenschaft zur Führung zu haben oder zu entwickeln.

Der eingangs erwähnte Unternehmer sah die Folgen seines Handelns schnell ein. Die Schadensbeseitigung würde viel Zeit und Geld kosten. Die Entscheidung über seine Zukunft lag nicht mehr in seinen Händen. *Claus-Dieter Piontke*



KLARER SIEGER:
HAUFE TVÖD
OFFICE



Profis haben entschieden:
Marktführer laut Experten-Umfrage

Verlässliche und verständliche Inhalte, praktische Arbeitshilfen und ein breites Themenspektrum haben Personalexperten in deutschen Städten und Gemeinden überzeugt. Setzen auch Sie auf die meistgenutzte Fachdatenbank für das Personalwesen im öffentlichen Dienst.

Jetzt informieren: www.haufe.de/tvoed-office

HAUFE.