

Kompetenz. Wissen. Erfolg.



## Grundlagen der Führung

- Aufgaben und Instrumente der Führung
- Neu im Führungsjob
- Sich führen lassen

## Ersteller

**Dr. Hubert Klingenberger**  
Freiberuflicher Trainer, Coach und Buchautor

## Gegenreferent

**Dr. Frank Höfer,**  
Stv. Vorstand a. D., Bayerische Verwaltungsschule

## Illustrationen

**Nicole Schweigert,**  
Diplom-Grafikdesignerin

## Impressum

Rechtsstand:  
1. Februar 2011

Herausgeber:  
Bayerische Verwaltungsschule (BVS), Ridlerstraße 75, 80339 München,  
Telefon 089/54057-0, [info@bvs.de](mailto:info@bvs.de), [www.bvs.de](http://www.bvs.de)

Konzept / Satz:  
Michael Bauer, BVS München – FIBO Lichtsatz GmbH, Unterhaching

© 2011 BVS

Jede Art der Vervielfältigung ohne schriftliche Genehmigung der BVS außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist gemäß § 106 Urheberrechtsgesetz verboten und kann strafrechtlich verfolgt werden.

Bezugsquelle: Dieses Lehrbuch erscheint im Rahmen der Neuen Reihe der BVS.  
Weitere Information zu den Schriften der BVS und ein Bestellformular finden Sie im Internet unter [www.bvs.de/schriften](http://www.bvs.de/schriften)

## Vorbemerkungen

*Wir hätten so gerne*

*Ewigkeit, Sicherheit, Dauerhaftigkeit und Unvergänglichkeit  
im Besitz, im Denken und im Sein.*

*Doch unser einziger Besitz ist Veränderung.*

(JEAN TINGUELY)

### Veränderungen

Kommunale Verwaltungen unterliegen derzeit einer Vielzahl von sich wechselseitig beeinflussenden Veränderungsprozessen, deren Bewältigung unter anderem auch eine klare Führung der Mitarbeiter voraussetzt:

- Die personellen, finanziellen und zeitlichen **Ressourcen** werden geringer.
- Der **Wissenswandel** beschleunigt sich: Immer mehr Informationen müssen in kürzeren Zeiten angeeignet werden, während bereits vorhandenes Wissen immer schneller veraltet.
- **Entscheidungen** müssen schneller getroffen werden. Hinzu kommt, dass die Entscheidungssituationen komplexer und die Auswirkungen schwerer abschätzbar werden. Dies führt zu einem Anwachsen eines Gefühls der Unsicherheit.
- Der **Wertewandel** verändert bei Bürgern wie Mitarbeitern die Interessens- und Motivationslagen. Sie haben klare Erwartungen an Behörden und Einrichtungen bzw. Vorgesetzte und Arbeitgeber. Die Mitarbeiter wollen nicht einfach nur Geld verdienen. Arbeit dient vielmehr auch dem Sinnerleben und der Selbstverwirklichung: Man lebt nicht, um zu arbeiten, sondern man arbeitet, um zu leben.

Der Bürger versteht sich immer mehr als (steuer-)zahlender Kunde – und der ist bekanntlich König.

- Bei Mitarbeitern, Bürgern und Kommunalpolitikern wächst die **Dienstleistungserwartung** gegenüber Behörden, deren Leiter und Mitarbeiter. Damit steigt auch der **Druck** auf die Verwaltungen sowohl vonseiten der (kommunalen) Politik als auch vonseiten der Bürger. Auch interne Abteilungen und Mitarbeiter verstehen sich zunehmend als „interne Kunden“ und wollen dementsprechend behandelt werden.
- Der **demografische Wandel** – das Älterwerden der Belegschaften und der steigende Fachkräfte-Nachwuchsmangel – fordert Unternehmen und Einrichtungen heraus: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes muss für junge Arbeitskräfte erhöht werden, junge Mitarbeiter sind einzubinden, der Dialog der Generationen ist zu fördern und das Wissen der Älteren sollte mit deren Ausscheiden nicht verloren gehen.

- Neue Unternehmensformen und **Strategien** finden auch im Bereich der öffentlichen Hand ihren Eingang und können bei Führungskräften und deren Mitarbeitern zu Verunsicherungen und Irritationen führen. Zu diesen organisatorischen Veränderungen gehören u. a. die Einführung von projektorientiertem Arbeiten, das Denken in Prozessen (statt in Strukturen), die Einführung flacher Hierarchien oder die Auslagerung ganzer Aufgabenbereiche.
- Die gesellschaftlichen **Rahmenbedingungen** befinden sich in einem ständigen Wandel, sei es im Bereich der Technologien oder der Arbeitsmarktsituation.
- Das alles führt bei Mitarbeitern und Führungspersonal zu persönlichen **Belastungen**, nicht zuletzt im Bemühen, einen Ausgleich zwischen privat-familiären Ansprüchen und beruflichen Anforderungen zu finden – die sogenannte „work-life-balance“ (ein ungenauer Begriff, denn das Leben ist kein Gegenpol zur Arbeit).

Führungskräfte und ihre Mitarbeiter bewegen sich in diesem Veränderungsfeld. Sie sind aufgefordert und werden dafür bezahlt, dass sie unter diesen Rahmenbedingungen die Leistungen erbringen, die dazu beitragen, dass die kommunalen und staatlichen Einrichtungen und Behörden ihren Zweck bzw. ihre Aufgaben erfüllen können.

Doch die Realität stellt sich heute eher so dar:

- Die Notwendigkeit einer ausgeprägten Führungskompetenz und der Möglichkeiten, diese auch ausüben zu können, wird oft nicht wahrgenommen.
- Vorgesetzte sind – vor allem im mittleren Management – meistens mehr Haupt-Sachbearbeiter als Führungskraft.
- Selten sind die Personen, die Führungspositionen erwerben, dafür grundlegend ausgebildet.

Defizite ...

Wo nicht oder unzureichend geführt wird, zeigt sich dies an unterschiedlichen Phänomenen:

- schlechte Ergebnisse,
- Beschwerden der Bürger,
- demotivierte Mitarbeiter,
- hoher Krankenstand,
- häufiger Wechsel der Mitarbeiter.

... und deren Folgen

Mit dieser Handreichung gibt die BVS Ihnen einen Überblick über theoretische Hintergründe des Führungshandelns und eine Reihe von Praxistipps und Werkzeugen an die Hand, um die ersten Schritte auf dem Gebiet der Führung gehen zu können.

Impressum .....	3
Vorbemerkungen .....	4
Inhalt .....	6
Zum Aufbau des Lehrbuchs (Einleitung) .....	9
Dank .....	10
Schrifttumshinweise .....	11
<b>1 Wissen für den Hinterkopf: Begriffe und Grundaussagen zu Leitung, Führung und Management</b> .....	<b>13</b>
1.1 Leiten – Führen – Managen .....	15
1.2 Die Rolle der Führungskraft .....	17
1.3 Führungsstil im Überblick .....	18
1.3.1 Autoritär führen .....	19
1.3.2 Nicht-führen als Führungsstil: Laissez-faire .....	19
1.3.3 Der Chef – dein Partner: kooperativ führen .....	20
1.3.4 Situativ führen .....	22
1.3.5 Stimmig führen .....	25
1.3.6 Führungsleitlinien .....	26
1.4 Kompetenzen für die Führungskraft .....	28
1.4.1 Sachlich fit – Fachkompetenz .....	29
1.4.2 Beziehungsfähig – Soziale Kompetenz .....	30
1.4.3 Ichstark – Selbstkompetenz .....	31
1.4.4 Richtungsweisend – Führungskompetenz i. e. S. ....	32
1.4.5 Wirkungsvoll – Systemkompetenz .....	32
1.4.6 Verantwortungsbewusst – Ethische Kompetenz .....	33
1.5 Im Mittelpunkt: die Führungspersönlichkeit .....	33
Zusammenfassung .....	39
Kontrollfragen .....	39
Für Interessierte: Tipps zum Weiterlesen .....	39
<b>2 Führen – aber wie: Aufgaben, Instrumente und Mittel der Führung</b> .....	<b>40</b>
2.1 Veränderungen bewirken – Ziele setzen .....	41
2.2 Entscheidungen treffen – Konflikte bestehen .....	45
2.3 Planen und Organisieren .....	54
2.4 Arbeitsgruppen leiten und entwickeln .....	55
2.5 Menschen fördern – Personal entwickeln .....	57

2.5.1	Mitarbeiter motivieren . . . . .	59
2.5.2	Mitarbeiter fördern und entwickeln . . . . .	62
2.6	Kontrollieren und Beurteilen . . . . .	65
2.7	Sich selbst führen, beobachten und reflektieren . . . . .	67
	Zusammenfassung . . . . .	68
	Kontrollfragen . . . . .	68
	Für Interessierte: Tipps zum Weiterlesen . . . . .	68
<b>3</b>	<b>Neu im Führungsjob – Was man als neuer Chef beachten sollte . . . . .</b>	<b>69</b>
3.1	Beobachten und Zuhören als erste Tugend . . . . .	69
3.2	Eigene Ziele setzen und Prioritäten festlegen . . . . .	74
3.3	Nicht allein handeln: Teams und Netzwerke . . . . .	77
3.4	Auf die eigenen Ressourcen achten . . . . .	79
	Zusammenfassung . . . . .	84
	Kontrollfragen . . . . .	84
	Für Interessierte: Tipps zum Weiterlesen . . . . .	84
<b>4</b>	<b>Sich führen lassen: auch Geführt-werden will gelernt sein . . . . .</b>	<b>85</b>
4.1	Die eigenen Stärken souverän ins Spiel bringen . . . . .	86
4.1.1	Das eigene Stärken-Profil kennen . . . . .	87
4.1.2	Sein Licht auf den Scheffel stellen . . . . .	88
4.2	Die eigenen Möglichkeiten ausschöpfen . . . . .	93
4.2.1	Sich von der Opferrolle verabschieden . . . . .	94
4.2.2	Mit Kritik umgehen können . . . . .	97
	Zusammenfassung . . . . .	99
	Kontrollfragen . . . . .	99
	Für Interessierte: Tipps zum Weiterlesen . . . . .	99
<b>5</b>	<b>Führen – eine (un-)mögliche Aufgabe? Sechs Stellschrauben des Führungshandelns . . . . .</b>	<b>100</b>
5.1	Führen ist zuallererst eine Einstellung . . . . .	100
5.2	Führen aus systemischer Sicht – praktisch angewendet . . . . .	101
5.2.1	Personen richtig einsetzen . . . . .	103
5.2.2	Deutungen miteinander ins Spiel bringen . . . . .	106

5.2.3	Gewohnheiten und Handlungsmuster entwickeln und auflösen . . . . .	110
5.2.4	Regeln entwickeln . . . . .	111
5.2.5	Umwelten berücksichtigen . . . . .	113
5.2.6	Entwicklung fördern . . . . .	116
	Zusammenfassung . . . . .	119
	Kontrollfragen . . . . .	120
	Für Interessierte: Tipps zum Weiterlesen . . . . .	120
	Antworten zu den Kontrollfragen . . . . .	121
	Stichwortverzeichnis . . . . .	127

## 3 Neu im Führungsjob – Was man als neuer Chef beachten sollte

Die Übernahme einer Führungsfunktion ist ein einschneidender Schritt in der beruflichen Laufbahn:

- **Neue Aufgaben** sind zu bewältigen. Und bereits bekannte Aufgaben sind aus einer anderen Perspektive, sozusagen „von einer höheren Warte“ aus zu betrachten und zu behandeln.
- Man hat mit **neuen Menschen** zu tun. Oder aber – wenn man in der eigenen Abteilung aufsteigt – das Verhältnis zu den bisherigen Kollegen verändert sich wesentlich: Sie sind nicht mehr gleichberechtigte Kollegen, sondern „Untergebene“, denen gegebenenfalls auch einmal grenzensetzend oder gar disziplinarisch zu begegnen ist.
- Auf die eigene Person kommen **neue Belastungen** zu, die bewältigt werden müssen. Eventuell müssen dazu neue Kompetenzen und Arbeitstechniken erworben werden.
- Das **Umfeld** verändert sich: Man nennt nun andere Personen „seine Kollegen“. Das Verhältnis zu anderen Bezugsgruppen (z. B. Bürger, Mandatsträger) wird neu definiert.

Neu in der  
Führungsrolle

Um einen besseren Zugang zur neuen Rolle zu finden,

- heben wir in diesem Kapitel hervor, wie wichtig das Beobachten und Zuhören am Anfang der neuen Führungsaufgabe ist (Kap. 3.1),
- bieten wir Ihnen Anhaltspunkte zur Bestimmung eigener Ziele und Prioritäten (Kap. 3.2),
- geben wir Ihnen Anregungen, wie Sie Teams und Netzwerke in Ihre Führungsarbeit einbinden können (Kap. 3.3) und
- legen wir Ihnen ans Herz, auf Ihre eigenen Kräfte zu achten, damit Sie nicht gleich zu Beginn des Führungsjobs ausbrennen (burn-out) (Kap. 3.4):

- 3.1 Beobachten und Zuhören als erste Tugend
- 3.2 Eigene Ziele setzen und Prioritäten festlegen
- 3.3 Nicht allein handeln: Teams und Netzwerke
- 3.4 Auf die eigenen Ressourcen achten

### 3.1 Beobachten und Zuhören als erste Tugend

Wenn eine Führungskraft ihre neue Stelle antritt, so spricht man häufig von den „ersten 100 Tagen“:

- In dieser Phase stehen Sie zum einen als „Neuer“ unter besonderer Beobachtung. Manche Personen werden versuchen, auf Sie in ihrem Sinne Einfluss zu nehmen und Sie auf deren Seite zu ziehen.
- Die „ersten 100 Tage“ stellen zum anderen einen Schonraum dar, in dem es der neuen Führungskraft „erlaubt“ ist, sich in die neue Arbeitsumgebung einzufinden.

Die ersten 100 Tage



- Und schließlich ist dies eine Zeit, in der es darum geht, Akzente zu setzen und einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen.

Zunächst geht es aber einmal ums Zuhören, Beobachten, Analysieren, und darum, sich ein Bild von der neuen Arbeitssituation zu machen. Stürzen Sie sich also nicht gleich auf die offensichtlichen Herausforderungen, sondern warten Sie ein wenig ab, um unterschiedliche Meinungen und Ansichten einzuholen.

Allerdings schrumpft in unserer schnelllebigen Zeit dieser Schonraum auf weniger als 100 Tage zusammen. Denn es gilt zugleich: Auch wenn zu Beginn der neuen Führungsfunktion eher Zurückhaltung geboten ist, sollte man beachten, dass gerade Anfangssituationen sich gut dazu eignen, etwas zu verändern und Akzente zu setzen: „Nur am Anfang können Sie die Dinge grundlegend verändern, ohne sich selbst infrage zu stellen. ... Nur am Anfang ist man ‚unberührbar‘, kann man Unbequemes durchsetzen, ist man alternativlos.“ (Sprenger, 2008) „Neue Besen kehren gut“, meint dazu der Volksmund.

Wenn ein Neuer die Führungsposition einnimmt, werden an ihn bzw. sie eine ganze Reihe von Erwartungen gerichtet:

- „Hoffentlich räumt der hier mal auf!“
- „Alles soll beim Alten bleiben.“
- „Endlich wird mal meine Arbeit wahrgenommen und wertgeschätzt werden.“

Führen Sie gleich zu Beginn möglichst viele Einzelgespräche mit allen Ihren Bezugspersonen: Bringen Sie in Erfahrung, wie diese die Arbeitssituation in Ihrem neuen Zuständigkeitsbereich sehen und welche Erwartungen sie an den neuen Vorgesetzten haben: „Das Sicherste am Führungswechsel sind die Erwartungen.“ (Fischer, 2005) Anregungen, wie ein solches Erwartungsgespräch aussehen könnte, finden Sie auch in Kapitel 5.2.2.

### Erwartungsanalyse

Der Blick auf die Erwartungen, die von verschiedenen Seiten an Sie herangetragen werden und die Sie selber haben, ist sinnvoll, damit sie nicht in den Erwartungsfallen zum Stolpern kommen: So gibt es Erwartungen von unterschiedlichen Seiten:

- vonseiten der **Vorgesetzten**: Diese haben bestimmte Vorstellungen davon, was Sie auf der neuen Stelle leisten und bewirken sollen. Es ist wichtig, ausdrücklich über diese Vorstellungen miteinander zu reden. Dabei ist es auch wichtig, über Prioritäten und wichtige Zeitmarken zu sprechen (also bis wann welche Erwartungen erfüllt sein sollen) und explizit zu vereinbaren, wie die konkrete Umsetzung dieser Erwartungen aussehen soll.

#### Beispiel



*Hannes Keller (siehe Beispiel im 1. Kap.) hat die neue Stelle übernommen. Und er hat auch schon jede Menge Ideen, was er anpacken muss, damit die Arbeit in seinem neuen Zuständigkeitsbereich effektiver läuft: da will er etwas umorganisieren, dort einen Ablauf ändern. Mit einer vorbereiteten Liste geht er in das Antrittsgespräch bei seinem unmittelbaren Vorgesetzten Jan Zausig.*

*Und völlig überrascht nimmt er zur Kenntnis, dass sein Chef ganz andere Herausforderungen sieht, die er bewältigt haben möchte: das Arbeitsklima sei zu verbessern, die Motivation der Mitarbeiter zu stärken, deren Erfahrungswissen besser in Entscheidungen einzubinden.*

*Gemeinsam erarbeiten sie eine neue Prioritätenliste und vereinbaren einen weiteren Termin, an dem sie die Fortschritte der Aufgabenerledigung diskutieren.*

- die untergebenen **Mitarbeiter**: Diese verbinden mit der Neubesetzung einer Führungsstelle Hoffnungen und Wünsche, aber auch Befürchtungen. Diese Erwartungen haben auch viel damit zu tun, was die Mitarbeiter beim Vorgänger in der Führungsposition wertgeschätzt, aber auch vermisst haben. Wenn Sie z. B. als Retter erwartet werden, dann weisen Sie diese Zuweisung durchaus zurück.

*Hannes Keller hat in seiner ersten Woche als Führungskraft alle seine Mitarbeiter zu einer Besprechung eingeladen: Er fragt nach deren Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation, nach ihren Ansichten, wie es zu dieser Situation gekommen ist, nach den Stärken und den Schwächen der Abteilung aus Sicht der Mitarbeiter. Er macht auch klar, dass er nicht alle Wünsche und Erwartungen erfüllen kann und will, sondern sich erst einmal ein Bild der Lage machen muss, um dann angemessen handeln zu können.*

Mit der sogenannten SOFT-Analyse (SOFT steht für satisfaction – opportunities – faults – threats) kann eine berufliche Situation schnell erfasst und differenziert betrachtet werden.

Die SOFT-Analyse erlaubt es Ihnen, Struktur in Ihre Erkundungen zu bringen. Fragen Sie hierzu nach:

### SOFT-Analyse

Was läuft zufriedenstellend? (Satisfaction)	Was läuft unbefriedigend? (Faults)
Welche Chancen zeichnen sich ab? (Opportunities)	Welche Risiken sind zu beachten? (Threats)

Füllen Sie die Felder erst alleine für sich aus, dann zusammen mit Ihren Untergebenen. Diese Methode eignet sich auch für weitere Klärungsgespräche mit Vorgesetzten und Kollegen.

### Beispiel (Fortsetzung)

### Zum Nachdenken



- die **Kollegen** auf gleicher Hierarchiestufe: Auch die anderen Führungskräfte, mit denen Sie sich nun auf gleicher Ebene befinden, haben Hoffnungen und Befürchtungen im Blick auf ihren neuen Kollegen. Es ist wichtig, deren Vertrauen zu gewinnen und ihnen die Angst vor einem allzu engagiert auftretenden neuen Kollegen zu nehmen.

*Hannes Keller sucht das Vier-Augen-Gespräch mit anderen Führungskräften: Er möchte von ihnen wissen, wo sie aus ihrer Außenposition die Herausforderungen für seinen Zuständigkeitsbereich sehen. Auch fragt er nach Empfehlungen, die sie ihm für seine neue Aufgabe und im Umgang mit dem gemeinsamen Chef aussprechen können. Und schließlich möchte er von ihnen wissen, wie sie sich den Kontakt und den Austausch mit ihm wünschen.*

### Beispiel (Fortsetzung)

- Auch die **Organisation**, also das Amt oder die gesamte kommunale Verwaltung, richtet Erwartungen an Sie (z. B. Wirtschaftlichkeit). Diese können sich mit den Vorgesetzten-Erwartungen überschneiden, aber auch über diese hinausgehen. Solche Erwartungen können z. B. auch in Leitbildern oder in den Führungsleitlinien hinterlegt sein (vgl. Kap. 1.3.6).
- Hinzu kommen **gesellschaftliche** Erwartungen allgemeiner Art: So erwarten sich die Bürger zeitnahe und transparente Entscheidungen oder Dienstleistungen.
- Schließlich ist es auch wichtig, sich Klarheit über die **eigenen Erwartungen** zu verschaffen:

### Beispiel (Fortsetzung)

*Hannes Keller setzt sich nach Feierabend bei einem Glas Wein hin und notiert auf ein Blatt Papier, was er sich selbst alles vornehmen will, was er (schnell) erledigen will und wie sein Führungsstil sein soll.*

Folgende Fragen können Ihnen helfen, sich gezielt einen Überblick über die aktuelle Situation in Ihrem Zuständigkeitsbereich zu verschaffen (vgl. Watkins, 2007):

#### Tipps

- ✓ Vor welchen Herausforderungen steht meine Abteilung? Was muss ich tun, um auch künftig die Aufgaben effektiv bewältigen zu können?
- ✓ Wie kommt es zu diesen Herausforderungen? Was sind die (Hinter-)Gründe?
- ✓ Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen?
- ✓ Was muss ich tun, um auch künftig die Aufgaben effektiv zu bewältigen?
- ✓ Auf welche Ressourcen und Potenziale (Personen, Fähigkeiten, Infrastruktur u. a.) kann ich zurückgreifen, um die Herausforderungen bestehen zu können?
- ✓ Welche Regeln und selbstverständliche Ansichten gelten in meinem neuen Zuständigkeitsbereich und inwieweit sind diese hilfreich für die Bewältigung der Herausforderungen (vgl. hierzu auch Kap. 5.2.4)?

Die Erwartungen, mit denen Sie im Laufe der Gespräche bzw. bei Ihrer Selbsterkundung konfrontiert werden, sind nicht immer logisch. Sie sind auch von Gefühlen geprägt.

Beachten Sie auch: Wichtig ist, dass Sie die vielfältigen Erwartungen kennen – Sie müssen diese aber nicht alle erfüllen. Erwägen Sie – auch vor dem Hintergrund Ihrer eigenen Ansprüche und Wünsche –, welche Erwartungen Sie erfüllen können und wollen, und kommunizieren Sie Ihre Entscheidungen, damit es nicht zu Enttäuschungen kommt.

## Erwartungsportfolio

Bezugspersonen/ -gruppen	Erwartungen der Person / Gruppe an Sie	Ihre Erwartungen an die Person / Gruppe
Vorgesetzter		
Mitarbeiter		
Kollegen (= andere Führungs- kräfte auf gleicher Ebene)		
Externe Bezugsgruppen (z. B. „Kunden“, Dienstleister)		
Besondere Personen (z. B. Vorgänger auf der Position, ehemalige Kollegen)		

Im Groben lassen sich fünf Situationen beschreiben, in die Sie beim Wechsel auf eine Führungsposition geraten können:

- Es läuft gut:

Die Arbeitsergebnisse sind korrekt, die Abläufe stimmen, die Stimmung passt. Hier geht es darum, den **Erfolg zu bewahren** und gegebenenfalls auf dieser Basis Veränderungen ins Auge zu fassen.

*Paula Kerzner hat eine gut funktionierende Abteilung übernommen. Ein starkes Team steht ihr zur Verfügung, um die Aufgaben zu bewältigen. Die Mitarbeiter sind hoch motiviert und erfolgsorientiert. Paula Kerzner trifft vorsichtige Entscheidungen und überlegt, wie sie die gute Basis nutzen kann, um weitere Verbesserungen vorzunehmen.*

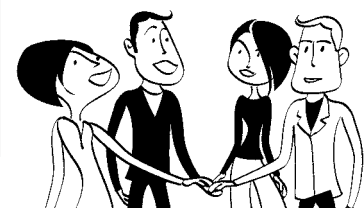
### Beispiel

- Es läuft schlecht:

Die Ergebnisse lassen zu wünschen übrig, Arbeitsprozesse sind holprig, die Atmosphäre unter den Mitarbeitern ist spannungsgeladen. **Veränderungen herbeizuführen** hat hier oberste Priorität. Ihre Gestaltungsfähigkeit ist gefragt.

*Hanna Christiansen führt nun einen Fachbereich, der zwar im Großen und Ganzen funktioniert, wo es aber an so manchen Stellen hakt. Die Fallzahlen pro Mitarbeiter sind zu niedrig; zu bearbeitende Anträge müssen immer wieder einmal hin und her gegeben werden, weil sie nicht ausreichend bearbeitet wurden; die Mitarbeiter sind eher genervt, denn entspannt. Hanna Christiansen analysiert die Stärken des Fachbereichs zusammen mit den Mitarbeitern, bindet diese in die Problemlösung ein und überzeugt skeptische Mitarbeiter vom Sinn und Nutzen der angestrebten Veränderungen.*

### Beispiel



- Es läuft überhaupt nicht:

Das neue Aufgabenfeld befindet sich in einer tiefen Krise. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie das „**Ruder herumreißen**“ und ihren Zuständigkeitsbereich wieder auf „Kurs bringen“.

### Beispiel

*Heiko Brummer weiß, welche schwere Aufgabe ihm übertragen wurde: in der Abteilung, die er übernommen hat, kommen viel zu viele Fehler vor; die Bilanzen sind völlig aus dem Gleichgewicht geraten und die Mitarbeiter sind entweder zerstritten oder demoralisiert. Heiko Brummer muss schnell und entschieden handeln. Er sucht sich Koalitionäre innerhalb und außerhalb seiner Abteilung, betreibt klares Krisenmanagement und motiviert die Mitarbeiter durch erste kleine Erfolge zu weiteren Veränderungen.*

- Ein erster Sonderfall besteht darin, dass Sie auf die Führungsposition einer neu geschaffenen Organisationseinheit kommen (was für „frischgebackene“ Führungskräfte eher selten ist). **Aufbauarbeit** ist zu leisten: Hier haben Sie viele Freiräume, müssen aber auch beweisen, dass Sie in der Lage sind, kreativ und erfolgreich mit den Gestaltungsspielräumen umzugehen.
- Ein zweiter Sonderfall liegt dann vor, wenn Sie eine Abteilung zugewiesen bekommen, um diese **aufzulösen** oder gegebenenfalls mit einem anderen Funktionsbereich zu fusionieren. Hier ist Ihre Fähigkeit gefragt, diplomatisch zu handeln, angemessen mit Ängsten und Widerständen umzugehen und gegebenenfalls auch individuelle Lösungen zu finden.

### 3.2 Eigene Ziele setzen und Prioritäten festlegen

Wenn die Übernahme einer neuen Führungsaufgabe gelingen soll, so ist es wichtig, nach einer gewissen Zeit des Zuhörens und Wahrnehmens zu einem eigenen Konzept zu finden, das die eigenen Ziele und Schwerpunkte beschreibt und an dem Sie und Ihre Mitarbeiter sich orientieren können.

Die Entwicklung eines persönlichen Arbeitskonzepts kann durch die folgenden Fragen unterstützt werden (vgl. Graf & Spengler, 2000):

#### Tipps

- ✓ Wer sind wir? Für was ist unsere Abteilung bzw. unser Fachbereich zuständig?
- ✓ Wie schaut die Ausgangssituation aus? Vor welchen Herausforderungen und Anforderungen stehen wir?
- ✓ Warum tun wir das? Welche Bedürfnisse befriedigen wir? Welchen Bedarf decken wir?
- ✓ Für wen arbeiten wir? Wer ist Abnehmer unserer Arbeit?
- ✓ Was sind unsere Ziele? Wo und inwiefern wollen wir besser, schneller, „kunden“-freundlicher werden?
- ✓ Welche (neuen) Leistungen erbringen wir in unserem Arbeitsbereich?
- ✓ Wie wollen wir (miteinander) arbeiten?
- ✓ Was benötigen wir, um unsere Arbeit gut und effektiv erledigen zu können?
- ✓ Welche Mitarbeiter brauchen wir, um unsere Aufgaben erfüllen zu können? Über welche Fähigkeiten müssen sie verfügen?

Eine wichtige Fähigkeit stellt in diesem Zusammenhang das Formulieren und Setzen von Zielen dar: Ziele sind Beschreibungen von zukünftigen Zuständen. Sie geben an, was sich bis wann (in welchem Maß) verändert hat. Je genauer, je nachprüfbarer, umso besser – denn dann lässt sich auch ein Erfolg umso klarer feststellen.

Gute Ziele sind in mehrfacher Hinsicht hilfreich:

- für die **Orientierung**: Alle Beteiligten wissen, in welche Richtung es geht.
- für die **Auswahl**: Warum ist der eine Vorschlag dem anderen vorzuziehen?
- für die **Koordination**: Das Gesamtziel lässt sich in Teilziele zerlegen und eine parallele Bearbeitung in die gleiche Richtung ist möglich.
- für die **Kontrolle**: Ist das Projekt erfolgreich (gewesen)?

Ziele

Ziele sind dann gut und unterstützend formuliert, wenn

- sie **klar** sind.
- sie von allen Beteiligten gleich **verstanden** werden.
- sie realistisch **erreichbar** sind.
- sie **lösungsneutral** formuliert sind. Gute Ziele lassen Spielräume für die Erreichung offen. Sie sind weder Aufgabenbeschreibungen noch Lösungsvorschläge. Wie die Ziele erreicht werden, bleibt der Kreativität und dem Know-how der Mitarbeiter überlassen.

Zielformulierung

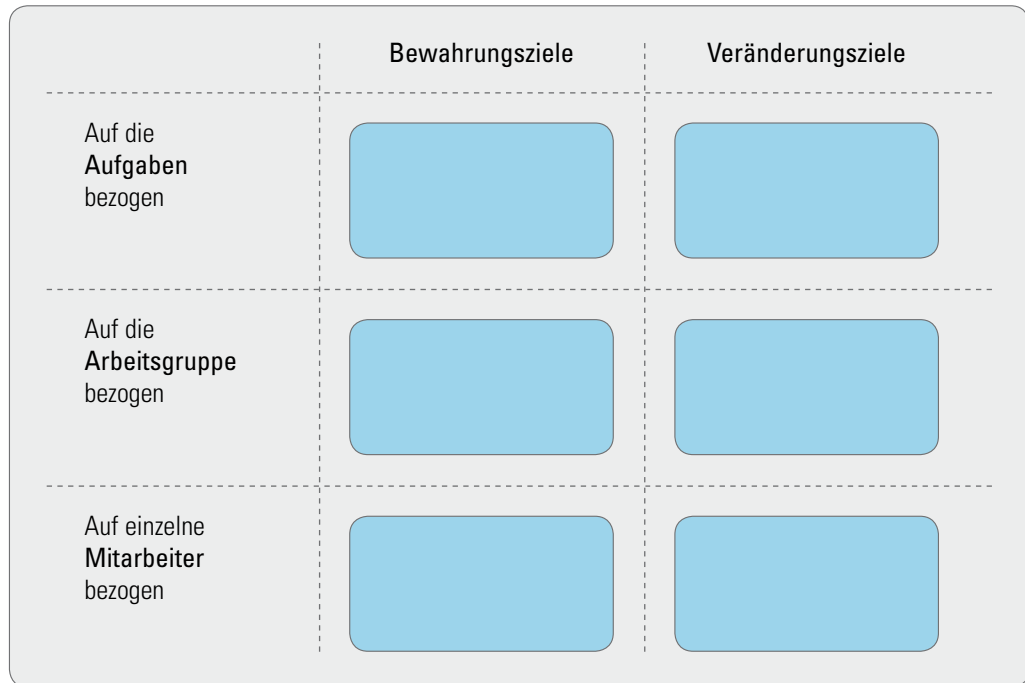
Um Ziele mit großer Leitkraft zu entwickeln, ist es hilfreich, sich an ein paar sprachliche Regeln zu halten. Dann werden daraus „wohlformulierte“ Ziele:

- Die Ziele sollen **bedeutsam** formuliert sein, d. h. sie beginnen mit dem Wort „Ich“ oder „Wir“ oder dem Namen der entsprechenden Funktionseinheit, in der sich etwas ändern soll. Wörter wie „man“ haben in Zielformulierungen nichts zu suchen. Aber Vorsicht: Wir können nicht beschließen, was andere tun sollen.
- Die Ziele sollen **konkret** und **überprüfbar** sein.
- Die Zielzustände sind **positiv** zu formulieren. Es wird nicht beschrieben, was nicht mehr sein soll, sondern was stattdessen sein soll. Verneinungen sind also zu vermeiden.
- Schließlich geht es noch darum, eine verbindliche Formulierung zu finden. Dies erreicht man dadurch, dass man **Hauptverben** verwendet und Hilfsverben wie „wollen“ oder „möchten“ vermeidet.

„Man sollte Beschwerden nicht unter den Tisch fallen lassen“ ist kein Ziel, sondern eher ein „frommer Wunsch“. Diese Formulierung hat keine Kraft, sie erzeugt keine Motivation: Man könnte es eben auch bleiben lassen. Eine zielführende Formulierung lautet so: „Wir verfügen am 31.12.2012 über ein effektives Beschwerdemanagement-System.“

Ziele müssen nicht immer auf Veränderung ausgerichtet sein. Es kann auch darum gehen, Gutes und Bewährtes zu stabilisieren oder durch kleinere Veränderungen zu optimieren:

### Zielelandschaft nach Fischer, 2005



Damit Ziele wirklich energievoll und ergebnisorientiert sind, ist es hilfreich, sich zusätzlich zu überlegen, was Ihre Organisationstätigkeit oder Sie persönlich davon haben (= Nutzen), wenn dieses Ziel Wirklichkeit geworden ist, z. B.

#### Beispiel

*Ziel: Wir verfügen am 31.12.2012 über ein effektives Beschwerde-Management-System.*

*Nutzen: 1. Die Qualität unserer Arbeit entwickelt sich weiter.*

*2. Die Bürger sind zufriedener.*

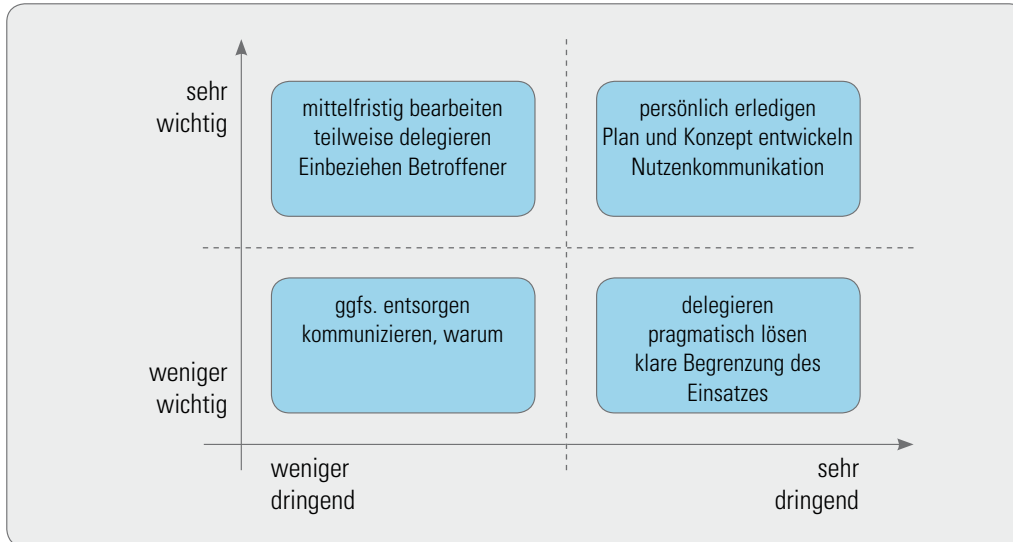
*3. Die Mitarbeiter erhalten ein kontinuierliches Feedback für ihre Arbeit.*

Einmal formuliert sind Ziele nicht „unberührbar“. Vielmehr gilt es, im Rahmen der Arbeitsüberwachung immer wieder zu überprüfen, ob die Ziele im vorgegebenen Rahmen und angesichts der jeweiligen Situation noch erreicht werden können oder korrigiert werden müssen. Gegebenenfalls ist es auch nötig, ein Ziel völlig fallen zu lassen und ein neues Ziel zu formulieren.

Wenn Sie mehrere Ziele formulieren, achten Sie auf jeden Fall darauf, dass sich diese Ziele nicht widersprechen. Das stürzt die Mitarbeiter nur in Verwirrung und lähmt das gemeinsame Handeln. Überfordern Sie auch Ihr Team nicht mit zu vielen und zu schweren Herausforderungen! Langweilen Sie es aber auch nicht mit Lappalien!

Hilfreich kann es auch sein, zwischen dringenden und wichtigen Aufgaben zu unterscheiden. Was wichtig und was dringend ist, hängt von der Situation ab, in die Sie als neue Führungskraft hineingeraten (vgl. Kap. 3.1). Wenn Sie Ihre Ziele und Aufgaben formuliert haben, bringen Sie diese in das Dringlichkeits-Wichtigkeits-Raster, das dem amerikanischen General und Präsidenten Eisenhower zugeschrieben wird:

### Dringlichkeits-Wichtigkeits-Raster



Lassen Sie sich nicht in die Dringlichkeitsfalle ziehen: Immer wieder stehen wir in der Versuchung, wirklich wichtige Dinge nicht anzupacken, weil sich die dringlichen Aufgaben immer wieder in den Vordergrund spielen!

Wenn Sie eine Führungsrolle übernommen haben, müssen Sie diese auch ausführen. Nicht ausgefüllte Führungsrollen führen zu einem Machtvakuum. Und unter den Mitarbeitern finden sich in der Regel schnell welche, die eine solche Lücke (gerne) ausfüllen und sich dann zu informellen Führungskräften entwickeln. Sie können eine Konkurrenz zu Ihnen werden, die Sie dann „vor sich hertreiben“ oder zu einer Quelle des Widerstands und der Unzufriedenheit werden. Nicht umsonst warnen Führungspsychologen: Wo nicht geleitet wird, da wird gelitten!

### 3.3 Nicht allein handeln: Teams und Netzwerke

Eine zentrale Aufgabe, die die Übernahme einer Führungsaufgabe gelingen lässt, besteht darin, tragfähige Beziehungen zu Schlüsselpersonen aufzubauen. Das sind Personen oder Teams, die die eigenen Aufgaben wesentlich unterstützen (oder auch blockieren) können.



### Zum Nachdenken

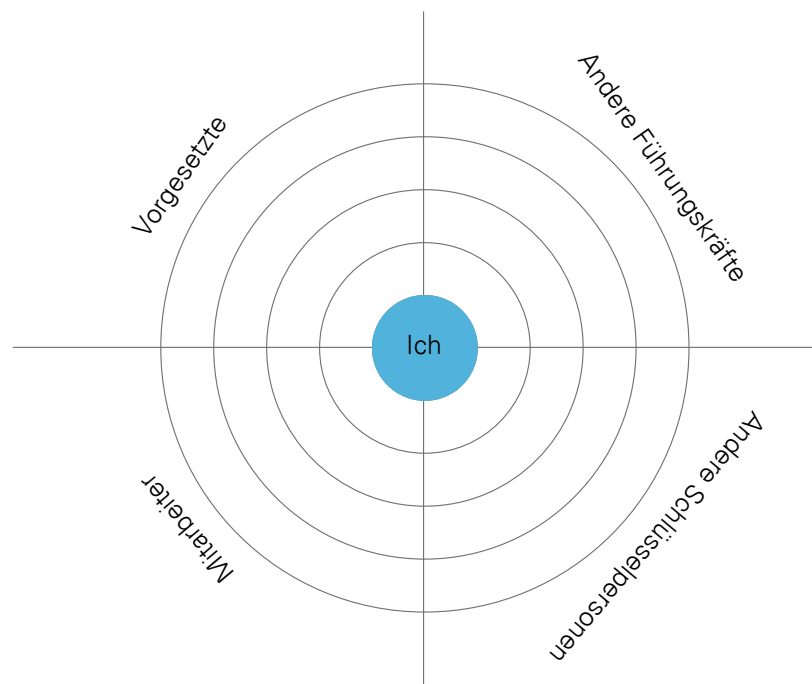


Tragen Sie in die nachstehende „Netzwerkkarte“ ein, wer Ihre Schlüsselpersonen in der neuen Führungsposition sind! Je wichtiger die jeweilige Person für Ihre Aufgabenerfüllung ist, desto weiter setzen Sie diese zum Mittelpunkt, je unwichtiger sie ist, desto weiter an den Rand der Netzwerkkarte.

Sie können bei der Netzwerkanalyse auch unterschiedliche Farben einsetzen:

- In Grün schreiben Sie die Personen, von denen Sie meinen, dass sie Ihnen gewogen sind.
- In Rot geschrieben werden diejenigen, bei denen Sie von fehlender Sympathie oder gar Widerstand ausgehen.
- Neutrale Personen schreiben Sie in Schwarz auf.

#### Netzwerkkarte



Suchen Sie das Gespräch zunächst mit den wohlwollenden und den neutralen Personen. Reden Sie aber auf jeden Fall auch mit denjenigen Personen, die für Sie eher unangenehm zu sein scheinen: Eventuell machen Sie die Erfahrung, dass Sie die entsprechende Person falsch eingeschätzt haben. Auf jeden Fall können Sie aber Möglichkeiten des fachlich-angemessenen Umgangs miteinander finden.

Als wichtige Schlüsselpersonen gelten auch die Vorgänger auf der jeweiligen Stelle und eventuelle Mitbewerber aus der eigenen Einrichtung oder gar aus der eigenen Abteilung (Fischer, 2005):

- **Mitbewerber** um die Führungsposition befinden sich in einer emotional schwierigen Situation: Denn zum einen müssen sie mit der „Niederlage“ umgehen, dass nicht sie für die neu zu besetzende Stelle genommen wurden. Zum anderen müssen sie damit

zurecht kommen, dass ein Kollege aus der Abteilung oder dem Fachbereich ausgewählt wurde.

Gehen Sie als neue Führungskraft einem klärenden Gespräch mit der entsprechenden Person nicht aus dem Wege, sondern packen Sie das Gespräch offensiv an: Zeigen Sie Verständnis für die Enttäuschung, signalisieren Sie zugleich Ihre Bereitschaft zur konstruktiven fachlichen Zusammenarbeit! Und seien Sie geduldig mit dem Mitbewerber – es kann durchaus einige Zeit dauern, bis „die Wunden verheilt sind“. Machen Sie auch keine Versprechungen oder Zugeständnisse aus vermeintlichem Mitleid. Dies würde unter den anderen Mitarbeitern eher für Unruhe sorgen.

- Eine andere wichtige Person, auf die Sie bei Antritt einer Führungsposition achten sollten, ist der **bisherige Stelleninhaber**. Unabhängig davon, ob der Vorgänger noch persönlich präsent ist, müssen Sie immer damit rechnen, dass die Mitarbeiter Sie mit dieser Person vergleichen und genau darauf achten, wie Sie mit der Person umgehen bzw. über sie reden.

Machen Sie die Leistungen des Vorgängers nie schlecht! Sie könnten damit auch die Arbeit Ihrer jetzigen Untergebenen abwerten und deren Widerstand provozieren. Würdigen Sie die Leistungen der Führungskraft, die vor Ihnen die Stelle innehatte!

Interessante und irritierende Situationen können dann entstehen, wenn man mit einigen oder allen Mitarbeitern „per Du“ ist. Vielleicht war man ja zuvor ein gleichberechtigter Kollege von ihnen. Zuweilen hört man, dass neue Führungskräfte den Untergebenen, die sie einst „duzten“, jetzt dieses Du wieder entziehen und zum „Sie“ zurückkehren. Das ist natürlich die schlechteste Lösung, denn es stellt eine klare Brüskierung dar. Bleiben Sie beim „Du“, aber seien sich der Problematik bewusst, wenn es darum geht, Grenzen zu setzen oder gegebenenfalls disziplinarisch zu handeln. Überlegen Sie sich in diesem Zusammenhang auch gut, ob Sie als Führungskraft den Mitarbeitern das „Du“ anbieten wollen.

Hilfreich zur Bewältigung der neuen Aufgabe kann es auch sein, Kontakte zu anderen Führungskräften zu knüpfen, um sich mit ihnen über die Arbeitserfahrungen auszutauschen. Diese Personen müssen nicht aus der eigenen Einrichtung kommen. Es können auch Führungskräfte aus dem persönlichen Freundes- und Bekanntenkreis sein, mit denen man sich regelmäßig treffen und evtl. aufkommende Probleme besprechen kann:

- Ein solches Netzwerk dient dem Informations- und Wissensaustausch.
- Man kann sich gegenseitig Tipps und Empfehlungen geben.
- Man erfährt man im Kontakt mit anderen persönliche Unterstützung.
- Es macht Freude mit „Schicksalsgenossen“ über das Erlebte zu reden.

**Nutzen eines  
Netzwerks**

Solche Netzwerke können auch hilfreich sein, um anstehende Aufgaben bewältigen zu können. (Weitere Informationen hierzu erhalten Sie auch im Kapitel 5.2.5.)