

## Anmerkung

Oftmals werden wir nach dem Vortrag gefragt, ob wir Fragen zu den Konstrukten haben. Ob wir das schon mal in der Verwaltung gemacht haben?

Ja, wir haben zu Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Teamverhalten, etc. und eben zu Führungsverhalten die entsprechenden Fragen.

Ja, wir haben das schon gemacht. Sowohl in der Verwaltung wie auch in der freien Wirtschaft.

Wir haben bei unserer Beratungstätigkeit gelernt, dass es sehr viel besser ist, wenn die Fragen von der jeweiligen Führungsmannschaft selbst erarbeitet werden. Das erst schafft die notwendige Identifizierung.

Gerne leiten wir diesen Prozess an und geben unsere Erfahrung weiter.

Viel Spaß beim Lesen

Horst Reisch



Grüß Gott und Herzlich Willkommen.

Ich freue mich, heute für Sie und mit Ihnen einige Gedanken und Sichtweisen auf den Themenkomplex „Führung im öffentlichen Dienst“ auszutauschen. Ich hoffe Sie finden bei dem, was Sie hören und sehen werden, einige interessante Anregungen.

Ich selbst war knapp 20 Jahre als Führungskraft tätig, bevor ich mich vor 9 Jahren entschlossen habe, mein Wissen mit anderen Menschen zu teilen und mich als Managementberater, Trainer und Coach selbständig zu machen.

## **1. Einleitung**

Vielleicht kennen Sie den Bericht von Prof. Dr. Bull über die Zukunft des Öffentlichen Dienstes - Öffentlicher Dienst der Zukunft.

Veröffentlicht wurde dieser Bericht bereits im Januar 2003.

Hierzu hat die Gewerkschaft DGB eine Stellungnahme der Bundeskommission für Beamtinnen und Beamte im September 2003 abgegeben.

(Folie)

Hier kurz einige Forderungen aus dem Bericht der Kommission und die Stellungnahme vom DGB zum Einklang und zur Einstimmung auf unser heutiges Thema.

Der Bericht der Regierungskommission

Zusammenfassung des Berichts der nordrhein-westfälischen

Regierungskommission "Zukunft des öffentlichen Dienstes -

Öffentlicher Dienst der Zukunft" (veröffentlicht Januar, 2003, Prof. Dr. Hans Peter Bull)

(Auszüge)

Das Leitbild für den öffentlichen Dienst der Zukunft sollte auf folgenden Elementen aufbauen:

- Bürger- und Kundenorientierung
- Leistungsorientierung
- Wirtschaftliches und unternehmerisches Denken und Verhalten
- Qualifizierte Führung
- Anpassungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

(Folie)

**8. Erfolgsbedingung ist ferner ein professionelles Personalmanagement mit den strategischen Feldern Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kulturentwicklung und Entwicklung der Personalsysteme.**

**9. Die Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung muss deutlich verbessert werden. Die Kommission empfiehlt die Entwicklung eines "aktivierenden Führungsstils" unter Abkehr von der rein sachorientierten Aufgabenerledigung hin zu einer mitarbeiterbezogenen, motivierenden und wirklich führenden Vorgesetztenfunktion und die Ausarbeitung eines zielgenauen mehrstufigen Fortbildungsprogramms, das in ein breiter angelegtes Programm der Führungskräfteentwicklung mündet.**

(Folie)

**10. Führungsfunktionen sollen ausschließlich aufgrund einer wirklichen Bestenauslese auf der Grundlage eines klaren und detaillierten Anforderungs- und Kompetenzprofils besetzt werden; Ämterpatronage und sonstige sachfremde politische Einflüsse müssen abgewehrt werden. Die Stellen sind grundsätzlich breit auszuschreiben. Führungskräfte sollen auch aus der Privatwirtschaft angeworben werden. Fehlbesetzungen müssen leichter korrigierbar werden als sie es heute sind.**

1

**Stellungnahme der Bundeskommission für Beamtinnen und Beamte des DGB zum Bericht der nordrhein-westfälischen Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“  
Beschluss vom 19. September 2003**

## 0. Vorbemerkung

Die Gewerkschaften haben den Bericht der nordrhein-westfälischen Regierungskommission intensiv diskutiert. Sie haben sich mit den Vorschlägen, Argumenten und Analysen befasst. Sie haben dies getan, weil der vom Vorsitzenden der Kommission Prof. Dr. Hans Peter Bull vorgelegte Bericht über die Grenzen von Nordrhein-Westfalen hinaus Bedeutung hat. Sie haben dies getan, weil die bundespolitische Diskussion um das Berufsbeamtentum und die Gestaltung des öffentlichen Dienstes die Kommissionsempfehlungen einbezieht.

Die vorliegende Stellungnahme fasst die bisherige gewerkschaftliche Diskussion zusammen.

(Folie)

Auszug:

**Wir teilen die Auffassung der Kommission, dass der öffentliche Dienst ein Führungsdefizit hat. Zu häufig sind Führungskräfte nicht nach Führungs-, sondern nach Fachqualifikation ausgesucht worden. Im Gegensatz zu den Beschäftigten agieren deshalb Führungskräfte eher als Bremsen, denn als Motoren von Reformen. In Fragen der Arbeitsorganisation und des Technologieeinsatzes sowie der technischen Ausstattung sind sie in vielen Fällen nicht auf der Höhe der Zeit. Dies gilt auch für das überragende Thema Personalmanagement. An der Spitze der Verwaltung wird aber nach wie vor zu wenig getan, um diesen Zustand zu beenden.**

- Zitat Ende -

(Folie)

Das klingt schon richtig kritisierend?

Das war 2001 bis 2003

Wenn ich heute Führungskräfte im Öffentlichen Dienst, in Landratsämtern und Stadtverwaltungen treffe, dann treffe ich viele engagierte Führungskräfte.

Viele, die wirklich gut sind.

Viele, die Veränderung wollen.

Ich treffe Amtsleiter die sich für die Einführung und Umsetzung des TVöD einsetzen,

und Abteilungsleiter und Sachgebietsleiter, die mithelfen, damit die Umsetzung ein Erfolg werden kann,

Gleichstellungsbeauftragte die sich voll der Umsetzung des TVöD verschrieben haben

Und Personalräte die äußerst konstruktiv mit ihrer Verantwortung umgehen.

Mich freut das.

Mir scheint es so, dass der Kulturwandel im Öffentlichen Dienst schon etliche Hürden gemeistert hat.

Mit der Einführung und Umsetzung der Leistungsorientierten Bezahlung wird sicherlich ein weiterer Schritt in diese Richtung unternommen. Eine rasante Umsetzung, eine große und mächtige Veränderung.

Sicherlich ein Kulturwandel für die Führungskräfte im öffentlichen Dienst.

Vielfach höre ich Beamte, die mir im Vieraugengespräch erzählen, dass so etwas auch gut wäre für die Beamten. Beurteilung nicht nur alle 4 Jahre, Objektivität, klare Vorgaben, Zwischengespräche mit Rückmeldungen zum Leistungsstand.

LoB wird als Kulturwandel von den Führungskräften wahrgenommen. Mit der Umsetzung ist ein wesentliches Führungsinstrument entstanden. Zu Beginn unserer Schulungen tauchen vielfach ernste Fragen und viele Probleme auf.

(Folie)

Nach den Schulungen wird das Thema Führung im Öffentlichen Dienst neu definiert. Dann werden die Anforderungen, die der TVöD stellt deutlich und auch die riesen Möglichkeit, die er in sich birgt.

Mein Fazit:

LoB wird als Instrument zum Kulturwandel wahrgenommen.

LoB wird als Führungsinstrument ernstgenommen.

Die Art der Umsetzung wird als wesentlich erkannt.

Eine Forderung der Kommission ist, dass Führungsfunktionen ausschließlich aufgrund einer wirklichen Bestenauslese auf der Grundlage eines klaren und detaillierten Anforderungs- und Kompetenzprofils besetzt werden.

Lassen Sie uns dazu einen Ausflug machen.

Wenn Sie an bestimmte Führungskräfte denken, vielleicht fällt Ihnen etwas ein, an das Sie sich gerne erinnern, an etwas das Sie sehr beeindruckt hat, oder vielleicht an etwas das Sie sehr berührt hat.

(Folie)

**An welche „Führungskraft“ erinnern Sie sich (es darf auch jemand aus Ihrer Ausbildungszeit, Schulzeit sein), die so geführt hat, dass Sie gerne daran denken und die für Sie zu einem Vorbild wurde?**

Manchmal ist das schwierig, jemanden zu finden, der alles richtig macht. Wir haben vielfach einen hohen Anspruch. Dann ist es hilfreich, wenn Sie sich an einzelne Verhaltensweisen erinnern, die Sie bei verschiedenen Führungskräften geschätzt haben.

Und wenn Sie jemanden haben, dann können Sie mir ein kleines Zeichen geben, damit ich weitermachen kann.

Danke.

Ich möchte Sie jetzt einladen, sich mit Ihrem Sitznachbar darüber auszutauschen. Nur eine kleine Weile. Seien Sie doch gespannt, was Ihr Sitznachbar Ihnen erzählen wird. Nur eine kleine Weile. Super.

Ich kenne die Ergebnisse Ihres kurzen Austausches leider nicht. Vielleicht ist es für Sie interessant Sie mit folgenden Erfahrungen zu vergleichen.

(Folie)

Erfahrungsgemäß werden Führungskräfte dann als Vorbild wahrgenommen wenn Sie:

- Das tun, was Sie sagen und das sagen was Sie tun.
- Vertauen schaffen
- Konstruktives Feedback geben können,

wenn Sie gut zuhören und den Mitarbeiter ernst nehmen.

- Anerkennung und Lob aussprechen

Und Kritisches so ansprechen, dass die Mitarbeiter ihr Gesicht wahren können

Wenn die Führungskraft fordert und aber auch fördert.

Auf der anderen Seite werden Führungskräfte als effektiv und gut bezeichnet, wenn Sie

- klar wissen was Sie wollen und klare Ziele setzen
- Entscheidungen treffen
- Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und nutzen
- und das Ganze im Auge behalten

Und dabei noch Ergebnisse erzielen und die Erfolge auch die Erfolge der Mitarbeiter sind.

Natürlich kann man lange über Führung sprechen und dies auch noch auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus.

Meine Absicht gerade war es, eine positive Definition von Führung aus Ihrem Erleben in den Raum zu stellen.

Damit möchte ich gerne unseren Ausflug fürs Erste beenden.

Was die systematische Leistungsbewertung fordert, ist auch die Bewertung des Führungsverhaltens. Hierzu finden wir in den Bewertungsbögen häufig abstrakte Begriffe.

Wie z. B.:

- Verantwortungs-, Entscheidungsbereitschaft
- Durchsetzungsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Planerische, strategische Kompetenz
- Innovationsbereitschaft
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeiterführung
- Motivation

Jeder von uns hat seine Vorstellungen zu diesen Begriffen.  
Lassen Sie mich plakativ einen Begriff rausgreifen.

Wir gehen davon aus, dass klar ist, was z.B. soziale Kompetenz ist, wenn wir diesen Begriff verwenden.

Ein Beispiel:

„Herrn X fehlt es an sozialer Kompetenz.“

Wenn ich jetzt die soziale Kompetenz von Herrn X bewerten soll, dann kann ich diese nicht messen, wiegen, vermutlich nicht mal beobachten, wenn Herr X nur so unter uns sitzen würde.

Ich kann vielleicht von wiederholten Verhaltensweisen im Umgang mit seinen Mitarbeitern, auf die soziale Kompetenz von Herrn X schließen.

Um mit Herrn X über die Verbesserung seiner sozialen Kompetenz sprechen zu können, muss ich konkret beschreiben können, welche Verhaltensweisen ich von Ihm erwarte.

(Folie)

Die oben verwendeten Begriffe sind sogenannte Konstrukte. Und häufig sind die Diskussionen auf dieser abstrakten Ebene mühsam und umfassend.

Es gilt: Ich kann nur bewerten, was auch beobachtbar ist.



## **Wie kann Führungsverhalten operationalisiert werden? – Beobachtbar gemacht werden?**

Führung muss so konkret beschrieben werden, dass es für die Führungskräfte der Führungskräfte beobachtbar ist.

Statt abstrakte Begriffe zu verwenden, empfehlen wir, konkrete Verhaltensweisen zu hinterfragen:

Hierzu nur einige Beispiele:

Werden regelmäßige Gruppen-, Referatsbesprechungen durchgeführt?  
Bindet die Führungskraft bei Entscheidungen die betroffenen Mitarbeiter mit ein?

Informiert die Führungskraft Mitarbeiter zeitnah und umfassend?

Gibt die Führungskraft regelmäßig konstruktives Feedback?

Spricht die Führungskraft Konflikte (in der Gruppe und gruppenübergreifend) an und unterstützt eine Konfliktlösung?

Kontrolliert die Führungskraft die Ergebnisse der Mitarbeiter und gibt Sie Rückmeldung zum Ergebnis?

Das gewünschte Führungsverhalten wird durch die Festlegung solcher Fragen und durch deren Beantwortung konkretisiert und definiert.

Dabei müssen nach dem Prinzip „Tue was du sagst, und sage was du tust“ die Führungskräfte eingebunden werden, wenn ich will, dass diese wiederum Ihre Mitarbeiter einbinden.

Führungskultur entsteht, wenn Führungskräfte unter Führung annähernd das Gleiche verstehen und die Anforderungen an Führung gemeinsam entwickelt und geklärt werden.

(Folie)

Deshalb ist es sinnvoll eine gemeinsame Sichtweise zum Thema Führung herbeizuführen, um Einheitlichkeit über alle Führungsebenen hinweg zu erreichen. Der Dienstherr, die Führungskräfte und ein Moderator definieren das gewünschte Führungsverhalten gemeinsam.

Fragen, die sich die Führungsmannschaft hierzu stellen kann, sind z.B.:  
Was macht gute Führung bei uns aus?  
Welche Anforderungen hat unser Amt an eine gemeinsame  
Führungskultur?  
Welche Maßstäbe sind für uns relevant?

Letztendlich geht es um eine Selbstdefinition zum Verständnis der Führung im jeweiligen Amt. Wenn dieses Selbstverständnis von dem Führungsteam entwickelt wird, das es auch leben und umsetzen will, ja ... ja dann nähern wir uns dem, was wir unter guter Führungskultur verstehen.

Und sie erreichen auch die Akzeptanz der Führungskräfte, die Führung umsetzen müssen, denn es ist deren Baby, das Sie selbst entwickelt haben. Gemeinsam.

Vorraussetzung dazu ist allerdings, dass der Dienstherr eine solche eindeutige und klare Herangehensweise zum Thema Führung wünscht, zumindest unterstützt. Denn er wird natürlich selbst dann auch an den erarbeiteten Grundsätzen gemessen. (frei nach dem Prinzip "tue was du sagst und sage was du tust ☺).

Ein Kulturwandel kann so entstehen. Ich möchte noch weiter gehen und sagen, dass nur **so** ein Kulturwandel in der Führung entstehen kann.

Ja und da kommt dann noch die Frage hinzu, wie die Beschäftigten eingebunden werden. Natürlich sollen, ja sie müssen mit eingebunden werden. Sie sollen den Prozess mit tragen und verstehen. Aber eine genaue Ausführung dieses Umsetzungsprozesses ist eine andere Geschichte.

Doch nun noch mal zurück zu den Führungskräften.  
Wir wissen, dass durch die Einführung des Leistungsentgelt die Führungskräfte gefordert sind. Natürlich sollen die Führungskräfte an dieser Stelle auch Unterstützung erfahren.

## **Für Sie ist vermutlich die Frage interessant, wie erkenne ich als Führungskraft den Qualifizierungsbedarf?**

Erinnern wir uns kurz noch mal an die Forderungen der Kommission zum Thema Führungskompetenz. ...Entwicklung und Ausarbeitung eines zielgenauen Fortbildungsprogramms, das in ein breiter angelegtes Programm der FK-Entwicklung mündet. (Zitat Ende)

Die Teilnahme an Qualifizierungen soll gezielter gestaltet werden. Die Frage: "Wer möchte an welchen Maßnahmen teilnehmen?", sollte in den Hintergrund treten.

Wenn wir die Gedankengänge von zuvor nochmals aufnehmen, die uns zu konkreten Fragestellungen zu beobachtbarem Führungsverhalten gebracht haben, dann wird auch die Frage nach dem Qualifizierungsbedarf einfacher zu beantworten.

Wenn wir konkret beobachten können, dass eine Führungskraft zum Thema Rückmeldungen/Feedback entscheidende Mängel aufweist, dann kann das heißen, dass hier ein Qualifizierungsbedarf vorliegt.

Wenn eine Führungskraft Konfliktsituationen nicht zeitnah anspricht, sei es in der Gruppe oder mit einzelnen Mitarbeitern, so heißt das, dass Qualifizierungsbedarf vorliegt.

Erst wenn das Führungsverhalten operationalisiert ist, kann ich objektiv besser erkennen, was notwendig ist, um eine Führungskraft für die geeignete Weiterqualifizierung vorzuschlagen.

Ich kann dann Führungsverhalten beurteilen und ganz spezifisches Verhalten korrigieren.

Zu klären bleibt, was ist die geeignete Maßnahme?

Ist ein gesamtes PE-Programm sinnvoll?

Reicht ein individuelles Einzel- Coaching für einzelne Führungskräfte?

Ist eine interne Führungsqualifizierung für unser Amt sinnvoll oder schickt man Führungskräfte zu Seminaren am freien Markt, z.B. bei der Akademie für Verwaltungsmanagement?

Vielfach erleben wir, dass eine Kombination aus beidem, nämlich PE-Maßnahme und Einzelcoaching, als ein sinnvoller Weg erachtet wird.

Aus unserer Erfahrung als Führungskräftetrainer, Berater und Coaches kann ich ein abgestimmtes Programm nur empfehlen.

Keine Pauschalreisen für Führungskräfte, sondern ein ergebnisorientiertes und abgestimmtes Programm an den Führungsleitlinien des jeweiligen Amtes orientiert.

Wie auch immer der Weg gewählt wird – es bleibt eine schwere Aufgabe. Personalentwicklung ist schwierig und dies nicht nur in der Verwaltung.

Ich möchte Sie zum Abschluss meines Vortrages noch zu folgender Überlegung einladen.

Wenn Sie nochmal an die Führungskraft denken, die für Sie zum Vorbild wurde oder werden könnte? Was genau war es? Und wie war es sich daran zu erinnern. Und wie war es kurz mit Ihren Sitznachbar darüber zu sprechen?

(Folie)

Woran könnten Ihre Mitarbeiter vielleicht morgen bemerken, dass Sie heute über Führung nachgedacht haben?

Die letzten Worte zu Führung möchte ich nicht zitieren. Ich bitte Sie, sie selbst zu lesen und auf sich wirken zu lassen.

Besten Dank und auf Wiedersehen.

**Wenn wir die Menschen nur nehmen wie sie  
sind, so machen wir sie schlechter;  
wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten,  
so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.**

Johann Wolfgang Goethe