

## Spannungsfeld Führung\*

**Dr. Jürgen Busse,  
Geschäftsführendes  
Präsidialmitglied des  
Bayerischen Gemeindetags**

### 1. Organisatorische Rahmenbedingungen

Um sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche Anforderungen an eine Führungskraft gestellt werden und welche Herausforderungen die Arbeit mit sich bringt, muss man sich zunächst die organisatorischen Rahmenbedingungen bewusst machen. Dabei stellt sich die Frage, in welchem Umfang Sie diese Bedingungen selbst gestalten können. Dies ist sicher bei einer Institution wie dem Bayerischen Gemeindetag leichter, da hier das Team weitgehend selbst festlegen kann, welche Organisationsstruktur eingeführt werden soll. Aber auch wenn Sie in eine bereits vorhandene Organisation mit fester Struktur eingebunden sind, so können Sie für



Dr. Jürgen Busse

Ihre Abteilung Regeln aufstellen, welche Funktion z. B. eine Referentenrunde hat, wie bestimmte ressortübergreifende Aufgaben erledigt werden und Sie können so einen Geist des Miteinander schaffen.

#### 1.1 Politische Rahmenbedingungen

Es ist ein Kennzeichen der öffentlichen Verwaltung, dass an ihrer Spitze ein politischer Entscheidungsträger steht, sei es ein Minister, Landrat oder Bürgermeister. Die politische Spitze hat die Aufgabe, ihr Haus gut zu führen, aber sie hat auch darauf zu achten, dass sie wiedergewählt wird. Gerade bei einem häufigen politischen Wechsel kann das Miteinander konfliktbehaftet sein. Die politische Führung kann Ziele vorgeben, die nicht unbedingt mit dem, was die Verwaltungsebene für vordringlich erachtet, identisch sind. Das sich daraus ergebende Spannungsfeld ist nicht immer leicht zu lösen. Dies gilt insbesondere für die klassische Eingriffsverwaltung. Gerade Baujuristen in einem Landratsamt kennen den Konflikt, wenn die Vorstellungen eines Landrats zum

Bauen im Aussenbereich nicht immer mit den Vorschriften des Baugesetzbuches Hand in Hand gehen. Diese Tätigkeit kann für den Juristen eine Schule für das Leben darstellen. Es geht darum, Rückgrat zu zeigen und zugleich mit guten Argumenten die Einhaltung der Rechtsvorschriften, die letztlich auch eine Gleichbehandlung der Bürger gewährleistet, zu verteidigen. Dabei ist

es Aufgabe der Führungskraft, d.h. des Baujuristen als Abteilungsleiter, mit seiner Mannschaft nach Lösungen zu suchen, die z.B. über eine Bauleitplanung erreicht werden können und nicht in einer Ablehnungsleitung zu verharren.

#### 1.2 Einbindung in ein hierarchisches System

Ein weiteres Merkmal der öffentlichen Verwaltung ist der relativ strenge hierarchische Aufbau. Meine Geschäftsstelle mit einer sehr flachen Hierarchie und einem großen Teamgeist, bildet hier die berühmte Ausnahme von der Regel. In der klassischen Staatsverwaltung hingegen finden Sie unterhalb der politischen Führung zahlreiche Ebenen (Amtschef, Abteilungen, Sachgebiete, Mitarbeiter). Gerade Sie als Führungskräfte der mittleren Ebene stehen vor besonderen Herausforderungen, die sich aus Ihrer Position in der Linie zwischen zwei Hierarchieebenen ergeben: Sie befinden

\* Rede bei der Auftaktveranstaltung der Qualifizierungsoffensive 1 der Bayerischen Akademie für Verwaltungsmanagement am 19. März 2014 in Ohlstadt

den sich in einer „Sandwich-Position“ zwischen Ihrem nächsten Vorgesetzten und Ihren nachgeordneten Mitarbeitern. Beide Ebenen richten Vorgaben bzw. Hoffnungen auf Sie. Beide erwarten Ihre Loyalität; beide erwarten, dass Sie sich für sie einsetzen. Führung bedeutet hier, eine klare Position einzunehmen. Sie haben die Aufgabe, bei Ihren Mitarbeitern transparent zu machen, wie die Entscheidungsfindung auf der Vorgesetztenebene erfolgt und mit Ihrem Team einen Weg festzulegen, wie diese Vorgaben umgesetzt werden können.

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel aus der Verwaltung verdeutlichen:

Die Staatsregierung beschließt, eine Behörde zur Stärkung des ländlichen Raums von München in eine oberfränkische Stadt zu verlagern. Sie als Behördenleiter sind damit beauftragt, die Verlagerung durchzuführen. Die Staatsregierung verlangt von Ihnen eine loyale Umsetzung ihres Beschlusses; Ihre Mitarbeiter hingegen dürften größtenteils von einem Umzug wenig begeistert sein und von Ihnen fordern, die Umsetzung des Beschlusses zu verhindern oder zumindest zu verzögern. Der oberen und der unteren Ebene vollständig gerecht zu werden, ist nahezu unmöglich. Sie wandeln somit als Führungskraft auf einem schmalen Grat zwischen den unterschiedlichen Interessen. Gerade bei einer so schwierigen Aufgabe bewährt sich eine gute Führungskraft. Gemeinsam mit den Mitarbeitern sind die Eckpunkte einer Lösung zu erarbeiten; es sind die Härtefälle zu prüfen und Lösungen zu finden und es sind Vorschläge für ein Stufenmodell zu unterbreiten.

Solche Probleme sind in der Staatsverwaltung nicht der Alltag. Jedoch gibt es das Spannungsfeld zwischen Führen und Geführt werden auch in der täglichen Arbeit.

So klagen Mitarbeiter der nachgeordneten Behörden, dass der Behördenleiter aufgrund bestimmter Vorgaben oder Richtlinien daran gehindert ist, Punktzahlen so zu vergeben, wie sie sie selbst für angemessen halten.

Natürlich haben solche „Beurteilungsrichtlinien“ ihren Grund. Oftmals haben Landräte, die Juristen mit Spitzenbewertungen versehen, so dass Richtlinien mit Beurteilungsvorgaben eingeführt wurden, um zu verhindern, dass aus den Landratsämtern lauter Überflieger mit super Benotungen kommen und damit Vorteile bei künftigen Beförderungen haben. Wenn bei solchen Themen keine Abhilfe geschaffen werden kann, so ist es Aufgabe der Führungskraft, für Transparenz zu sorgen und insbesondere die Gleichbehandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.

### 2. Spannungsfeld Führungskraft/Experte

In meiner Geschäftsstelle arbeiten 13 Expertinnen und Experten, die vom Europarecht bis zum Kommunalabgabengesetz oder der Energiepolitik ihre Rechtsmaterien in allen Einzelheiten kennen. Für eine Führungskraft ist es unmöglich, dieses gesamte Einzelwissen in sich zu vereinen. Es darf auch nicht darum gehen, dass die Führungskraft der beste Sachbearbeiter seiner Behörde wird, sondern seine Aufgabe ist es, zu delegieren und bei der Aufgabenverteilung darauf zu achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit dieser Aufgabenverteilung identifizieren und somit motiviert arbeiten.

Wenn Führungskräfte Sachthemen an sich ziehen, so ist dieser Ansatz verfehlt. Damit bremsen sie ihre Mitarbeiter in ihrer Leistungsbereitschaft und Entwicklung. Ich habe kein Problem damit zuzugeben, dass die Fachreferenten des Bayerischen Gemeindetags in ihrem jeweiligen Bereich über ein größeres Einzelwissen verfügen als ich. Ich erwarte dies vielmehr auch. Es ist unausweichlich, dass Mitarbeiter in ihrem Bereich auch mehr Wissen haben als ihre Vorgesetzten. Gleichwohl muss die Führungskraft in der Lage sein, auch komplizierte Fachfragen nachzuvollziehen und zu entscheiden, wenn eine solche Entscheidung an Sie herangetragen wird. Dabei zeigt sich das Gegenstromprinzip. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

müssen die Führungskraft auf dem Laufenden über wichtige Neuerungen halten, insbesondere dann, wenn diese politisch relevant werden können.

Andererseits verfügen Führungskräfte über eine besseren Gesamtüberblick in der Organisation und dem System als der einzelne Mitarbeiter. Es ist daher Ihre Aufgabe zu beurteilen, welche äußeren Zwänge und politischen Notwendigkeiten bei einer Entscheidung zu berücksichtigen sind, welche Ressourcen gesamt zur Verfügung stehen und wie die Ressourcen einzusetzen sind. Manchmal haben Mitarbeiter auf der Fachebene für solche äußeren Zwänge nicht all zu viel Verständnis.

Wenn sich unsere Rathauschefs beim Geschäftsführer des Gemeindetags eine geplante Stromleitung durch ihre Orte beschweren, so bedarf es z.B. hoher Überzeugungskraft, beim zuständigen Mitarbeiter der Geschäftsstelle Verständnis für diese Haltung zu wecken. In der Praxis zeigt sich hier ein Dilemma, das nicht immer gelöst werden kann. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitarbeiter von der Richtigkeit einer politischen Haltung des Hauses zu überzeugen; hierzu sind Gespräche notwendig, d.h., Zeit. Diese fehlt häufig, gleichwohl ist es dringend notwendig, zumindest nachträglich die Beweggründe für ein bestimmtes Vorgehen zu erläutern.

### 3. Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft

In einer erfolgreichen Kommunikation liegt ein Schlüssel für eine effektive Aufgabenbewältigung mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei ist Kommunikation keine Einbahnstraße. Eine der wichtigsten Fähigkeiten, die die Führungskraft beherrschen muss, ist das aktive Zuhören. Viele Führungskräfte glauben, sie würden ihrer Rolle nur gerecht, wenn sie in einem Gespräch mit ihren Mitarbeitern auch in Hinsicht auf die quantitativen Gesprächsanteile die Oberhand behalten. Die Mitarbeiter werden Sie in ihren Ausführungen schon aufgrund der hierarchischen Gepflogenheiten nicht unterbrechen



und akzeptieren, dass der Vorgesetzte – im wahrsten Sinne des Wortes – das Sagen hat. Dies führt in der Praxis gar nicht so selten dazu, dass Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter wirken, wie ein Vortrag, bei dem Zwischenfragen erlaubt sind. Aktives Zuhören bedeutet hingegen, das Gespräch in allen Facetten – im Idealfall sogar in dem Unausgesprochenen – zu verstehen.

Es ist dabei Aufgabe der Führungskraft, deutlich zu machen, wenn sie unsicher ist, ob sie den Mitarbeiter richtig verstanden hat. Das Zusammenfassen des Gesagten (z.B. mit Sätzen wie: „Habe ich Sie richtig verstanden...“) zeigt dem Mitarbeiter nicht nur, dass sich der Chef für sein Wissen und seine Gedanken interessiert, es sorgt auch dafür, dass Verbindlichkeit zwischen beiden Gesprächspartnern über das Besprochene hergestellt wird.

Ebenso wichtig wie das aktive Zuhören ist natürlich, dass Sie bei dem, was sie sagen, verstanden werden. Das ist gerade im Hinblick auf dem bereits angesprochenen Wissensstand zwischen den verschiedenen Ebenen nicht immer einfach. Ein eindeutiges Gesprächsergebnis mit einer Absprache des weiteren Vorgehens ist notwendig.

Ein besonderes Augenmerk sollten Sie auf die nonverbale Kommunikation legen. Achten Sie im Gespräch genau auf Ihr Gegenüber. Menschen zeigen meist durch Gestik und Mimik, ob sie etwas verstanden haben, einem Standpunkt zustimmen oder ihn ablehnen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zur Kritik und fragen Sie immer nach, wenn Sie den Eindruck gewinnen, die nonverbale Kommunikation passt nicht mit dem gesprochenen Wort zusammen.

Sie müssen als Führungskraft Übersetzer zwischen den Ebenen sein. Dies gilt in besonderem Maße dann, wenn Sie es mit verschiedenen Berufsgruppen, Juristen, Architekten, Ärzten oder Lehrern zu tun haben, weil jede Fachdisziplin ihre eigene Sprache herausgebildet hat. Führen heißt oft auch dolmetschen.

#### 4. Entscheidungsprozess

Eine wichtige und weitere Eigenschaft, die für wirksame Führung unerlässlich ist, ist Entschlusskraft. Das Entscheiden ist eine Kernaufgabe der Führungskräfte. Hier wird deutlich, was eine Führungskraft ausmacht und was von ihr erwartet wird. Sie muss wissen, was beim Entscheidungsprozess zu beachten ist, wie Sachverhalte und mögliche Alternativen ermittelt werden können und wer alles in einen Entscheidungsprozess mit eingebunden werden soll. Entscheidungskraft bedeutet, nicht nur zu entscheiden, sondern die Realisierung der Entscheidung sicherzustellen. Auch das ist die Aufgabe der Führungskraft; die Festlegung der Realisierungsschritte sollte daher Bestandteil des Entscheidungsprozesses selbst sein. Dies bedeutet in der Praxis, dass die Führungskraft nicht nur Aufgaben delegieren sollte, sondern auch kontrollieren muss, ob und wann diese Aufgaben erledigt werden.

Bei schwierigen Entscheidungen kann die Führungskraft an einen Punkt kommen, an dem sie trotz sorgfältiger Ermittlung des Sachverhalts, präziser Bestimmung des Problems, Ausarbeitung aller Alternativen und sorgfältiger Abwägung nicht weiß, wie sie entscheiden soll. Dann ist es notwendig, mindestens eine Nacht über die Entscheidung zu schlafen. Wenn sich keine Lösung aufzeigt, gilt es zu prüfen, wer noch in die Entscheidungsfindung einzubinden ist. Das Ziel muss aber stets sein, eine Entscheidung zu treffen. Als Beispiel nenne ich die Liquidation einer Tochtergesellschaft, die einen guten Namen hat, aber rote Zahlen schreibt. Schweren Herzens habe ich hier nach einigem Zuwarten die Entscheidung treffen müssen, den finanziellen negativen Auswirkungen Einhalt zu gebieten und deshalb liquidiert.

#### 5. Loyalität

Führungskräfte sind auf die Loyalität der Mitarbeiter angewiesen. Viele Entscheidungen erfordern heute den Mitarbeitern ein hohes Maß an Loyalität ab und es stellt sich für ihn mitunter

die Frage, „inwieweit er sich verbiegen muss“. Ein solcher Loyalitätskonflikt kann nicht immer gelöst werden. Es gibt hier kein Patentrezept. Die Führungskraft hat nur dann eine Chance, mit einer Entscheidung, die von den Mitarbeitern nicht geteilt wird, auf Akzeptanz zu stoßen, wenn die fachlichen Einschätzungen und Anliegen der Mitarbeiter aufbereitet werden und eine transparente Abwägung geschieht.

Sofern die Führungskraft selbst gegenüber einem Vorgesetzten mit seiner Meinung nicht durchdringen kann, sollte sie die übergeordneten Argumente, die zu der Entscheidung geführt haben, so verständlich wie möglich gegenüber den Mitarbeitern kommunizieren und weiter loyal zum Vorgesetzten stehen.

In der Praxis sind Führungskräfte zu beobachten, die für die Anliegen ihrer Mitarbeiter kämpfen und dann, wenn sie dann nicht durchdringen, in eine Kontrahaltung zum Vorgesetzten verfallen und dies auch gegenüber den Mitarbeitern so kommunizieren. Da hört man Sätze wie „ich habe gekämpft wie ein Löwe, aber bin auf kein Gehör gestoßen“ oder „die Entscheidung kann ich selbst nicht nachvollziehen“. Diese Führungskräfte schaffen es zwar häufig, ihre Mitarbeiter hinter sich zu sammeln und sie durch das Zusammengehörigkeitsgefühl zu motivieren, sie bestärken aber andererseits ihre Mitarbeiter in dem Gefühl, ungerecht behandelt worden oder nicht ernstgenommen worden zu sein. Auf Dauer schwächt dies eine funktionierende Gesamtorganisation, die auf reibungsarme Zusammenarbeit von verschiedenen Fachbereichen angewiesen ist.

Führungskräften muss klar sein, dass sie bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Umsetzung von Entscheidungen eben nicht immer auf Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stoßen. Sie müssen damit leben, dass sie Frustration erzeugen und in der Regel nicht die ganze Mannschaft überzeugen können. Sie müssen hinnehmen, dass sie Sympathien verlieren können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine

Position neu zu besetzen ist, aber nur einer von mehreren Bewerbern genommen werden kann. Wichtig ist, dass Sie die Entscheidungskriterien transparent machen und in persönlichen Gesprächen erläutern, warum die Entscheidung so getroffen wurde.

Generell gilt, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrem Leistungsvermögen einsetzen, ihnen Fortbildung ermöglichen und Karrierechancen einräumen soll. Die gute Führungskraft wird nicht warten, bis der Mitarbeiter fragt, wann er befördert wird, sondern dies in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen selbst ansprechen.

#### 6. Selbstreflexion

Für die Führungskraft von besonderer Bedeutung, ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Diese ist deswegen so wichtig, weil eine ständige kritische Überprüfung des eigenen Verhaltens die Grundlage dafür bildet, sich positiv weiterzuentwickeln. Die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen ist nie abgeschlossen. Um es in Anlehnung an ein Wort von Paul Watzlawick zu sagen: Wir können uns nicht nicht entwickeln.

Ein realistisches Selbstbild, das möglichst nahe an dem ist, was die Anderen von einem denken, ist für eine erfolgreiche Führungskraft unerlässlich. Die Arbeit an sich selbst ist schwierig und wird mit weiterem Aufsteigen in einer Hierarchie nicht einfacher. Dies hat vor allem zwei Gründe: Ein Ansatz, zu einer möglichst guten Selbsteinschätzung zu kommen, ist die Beschäftigung mit der Frage, was Andere – vor allem Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – von Ihnen halten. Für Sie als Führungskraft wäre es hierzu eine kostbare Hilfe, ein ehrliches Feedback von Mitarbeitern zu bekommen. In der Regel neigen diese aber nicht dazu, ihrem Vorgesetzten ungeschminkt die kritische Wahrheit zu sagen. Warum das so ist, liegt auf der Hand: Mitarbeiter sind von ihren Vorgesetzten unmittelbar abhängig. Die Vorgesetzten entscheiden über Beurteilung, Bewertung, Aufstieg, Beförderung, Leistungsprämien und viele an-

dere kleine und große Vorteile, die das Arbeitsleben mit sich bringen. Außerdem befürchten viele Mitarbeiter, dass mit Kritik eine Störung der Harmonie verbunden ist.

Mitarbeiter werden daher Kritik an ihren Vorgesetzten allenfalls in homöopathischen Dosen vortragen. Als Führungskraft selbst – da bin ich ganz ehrlich – hört man auch lieber, wie toll alles ist und wie zufrieden alle sind. Diese „Schallschutzwand der Harmonie“, die von Mitarbeitern und Vorgesetzten gemeinsam errichtet wird, beraubt Sie jedoch einer wichtigen Quelle der Selbstreflexion. Ich empfehle Ihnen deshalb, alles dafür zu tun, diese vielgeliebte Kultur zu durchbrechen.

Wenn Sie z.B. einen sehr autoritären Führungsstil pflegen, keine Verantwortung für Fehler übernehmen, bzw. diese immer nach unten weiterreichen und Kritik grundsätzlich zurückweisen, werden Sie von Ihren Mitarbeitern nicht erwarten können, dass diese Ihnen gegenüber auch nur ansatzweise ihre wahren Gedanken und Meinungen offenbaren. Sie vergeben damit als Führungskraft zwangsläufig die Chance, mehr über sich selbst zu erfahren. Ihr Ziel sollte deshalb sein, eine Kultur des offenen Austausches zu fördern.

Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Sie Ihre Mitarbeiter zur Kritik ermutigen und zwar nicht nur in der Sache, sondern auch bezüglich Ihres Führungsverhaltens. Damit eine solche Ermutigung glaubhaft ist, muss die Kritik auch angenommen werden, d.h., sorgfältig reflektiert werden. Der Mitarbeiter darf nicht das Gefühl bekommen, dass Sie sein Vorbringen nicht ernst nehmen. Es ist ein Zeichen von Stärke und nicht von Schwäche, seinen Mitarbeitern zu zeigen, dass man selbst nicht perfekt ist, Fehler macht, für diese einsteht und an sich arbeitet.

In jedem Fall sollten Sie einmal im Jahr mit jedem Ihrer Mitarbeiter ein Gespräch führen, bei dem es nicht nur um Sachthemen, sondern auch um das Menschliche geht, wie: Was gefällt Ihnen in der Arbeit besonders gut und besonders schlecht, wie kann ich sie besser unterstützen? Was sollten wir verändern? Auch sind die informellen Kontakte Kaffeetrinken, Feiern etc. zu pflegen.

Zweiter Ansatz für Führungskräfte ist die Selbstreflexion im engeren Sinne, also das Nachdenken über sich selbst. Dies wird psychologisch immer zwischen den Polen Ehrlichkeit und Selbstwerterhalt schwanken. Selbstreflexion ist deshalb nicht einfach. Man muss



Dr. Jürgen Busse spricht zu den Tagungsteilnehmern am 19. März 2014 in Ohlstadt.



sich mit negativen Gedanken auseinandersetzen. Gerade Führung sollte zu Ihrem Fortbildungsprogramm gehören. Als Faustregel gilt: Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so, wie Sie es von Ihrem Vorgesetzten für sich erwarten und verhalten Sie sich so gegenüber Ihren Vorgesetzten, wie Sie es sich von Ihren eigenen Mitarbeitern Ihnen gegenüber wünschen.

### 7. Motivation

Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist, die Mitarbeiter zu motivieren. Dies bedeutet aber nicht, dass man für seine Mitarbeiter eine „Kuschel-Atmosphäre“ schaffen muss und dass es Aufgabe einer Führungskraft wäre, möglichst alle Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen. Motivation schaffen ist möglich durch eine wertschätzende Atmosphäre des Förderns und Forderns, die durch vernünftige Rahmenbedingungen und durch die Erzeugung des Bewusstseins, Teil des Ganzen zu sein. Führungskraft ist es, sich jedem Mitarbeiter offen zuzuwenden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugleich zu einem Team zu schmieden.

Diese Herausforderung wird aufgrund der zunehmenden Individualisierung unserer Gesellschaft immer größer. Heute findet sich eine größere Vielfalt von Lebensentwürfen. Neben dem klassischen Familienbild gibt es heute mehr Singles als je zuvor, daneben Patchworkfamilien, Fernbeziehungen und Menschen die in Teilzeit arbeiten. Auch Menschen mit Migrationshintergrund sind aus unserer Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Dabei ist auch das Bedürfnis nach Gemeinsamkeit und geselligem Beisammensein zurückgegangen. Diesem Umstand ist Rechnung zu tragen; gleichwohl sollten Angebote gemacht werden, auch außerhalb der Arbeit zu kommunizieren.

Damit Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Spaß an der Arbeit haben, müssen Sie Ihr Team motivieren. Dies wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie jeden Menschen in seiner Individualität begreifen und dies bei der Teamarbeit berücksichtigen. Hierbei hat je-

der aufgrund seiner Lebenssituation andere Bedürfnisse und auch andere Probleme, die sich auf seine Leistungsfähigkeit auswirken. Bei einem bricht der Sohn gerade das Studium ab, ein anderer hat finanzielle Nöte und ein Dritter leidet unter einem Burnout-Syndrom. Es kann von Ihnen als Führungskraft nicht erwartet werden, dass Sie alle Probleme Ihrer Mitarbeiter lösen können. Es liegt aber ganz wesentlich in Ihren Händen, die Probleme nicht noch durch Druck oder mangelndes Verständnis zu verschärfen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern zeigen, dass Sie z.B. durch flexible Arbeitszeiten Verständnis für ihre Lebenssituation aufbringen, schaffen Sie Loyalität und dauerhafte Motivation.

Hierzu bedarf es besonderer Aufmerksamkeit und Achtsamkeit für die Signale, die von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehen. Sie sollten sich davor hüten, Mitarbeiter ohne Kenntnis der gesamten Umstände zu kritisieren. Wenn z.B. ein Mitarbeiter eine Beschlussvorlage zu spät abliefern, werden Sie sich als Vorgesetzter darüber ärgern und ihn vielleicht sogar in Gegenwart anderer Kollegen zurechtweisen. Ich denke, Sie werden mir zustimmen, dass diese Verhaltensweise nicht selten vorkommt. Letztendlich ist aber von entscheidender Bedeutung, warum der Mitarbeiter zu spät geliefert hat. Ohne Ermittlung des Hintergrundes kann die Kritik der Führungskraft ungerecht sein oder als verletzend wahrgenommen werden. Insbesondere dann, wenn der Mitarbeiter schlichtweg überfordert war und die Vorlage deswegen geschoben hat, besteht Handlungsbedarf, der bei einer Ursachenermittlung viel Einfühlungsvermögen bedarf.

Sie werden im Seminar noch den Satz hören „Man muss einen harten Geist und ein weiches Herz haben“. Aus meiner Sicht sind dies die Kernaussagen für das richtige Verhalten einer Führungskraft.

Harter Geist bedeutet: Klarheit schaffen, Mut zur Entscheidung haben, geradliniges Auftreten, kritik- und konfliktfähig sein und sich Auseinander-

setzungen stellen.

Weiches Herz meint: Sein Gegenüber als Menschen, nicht nur als Mitarbeiter oder als Funktionsträger zu sehen. Dies heißt auch, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, sie fördern, sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen und eine Kultur der offenen Kommunikation und des Zuhörens schaffen. Das heißt nicht zuletzt, dass man sich als Führungskraft öffnet und Gefühle zeigen darf, sowie zu seinen eigenen Fehlern steht.

### 8. Zielvorgaben festlegen

Im Zusammenhang mit Fördern und Fordern, muss die Führungskraft gemeinsam mit dem Team Ziele festlegen. Solche Ziele können in einem Leitbild für das Team, in vereinbarten Zielen mit den Mitarbeitern oder auch in Zielvorgaben für eine konkrete Aufgabe bestimmt werden. Wichtig ist, dass über diese Ziele Konsens besteht. Dies gilt auch für die Art der Aufgabenbewältigung und die Zeitvorgaben. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss Klarheit über die Prioritäten bestehen, z.B. Anfragen der Medien und der Spitze des Hauses, Priorität A, Anfragen des Landtags und anderer Behörden, Priorität B, sonstigen Anfragen, Priorität C.

Mit solchen Vorgaben können Sie ein Grundraster für die Arbeit aufstellen und den Mitarbeitern Sicherheit bei der Aufgabenbewältigung geben.

Das Setzen von Zielen sollte nicht über die Regulierung und die Bürokratie führen. Und es geht schon gar nicht um die Anzahl der Ziele. Hier gilt, weniger ist mehr. Aber jeder Mitarbeiter sollte klare Ziele haben, deren Erfüllung sich beurteilen lässt und auch kontrolliert wird.

### 9. Arbeit als Beitrag zum Ganzen

Für die Motivation von Mitarbeitern gerade in einer komplexen Hierarchie ist ein weiterer Aspekt von zentraler Bedeutung, das Bewusstsein, mit seiner Arbeiten einen Beitrag zum Ganzen zu leisten. Dieses Bewusstsein sollten Sie als Führungskraft selbst entwickeln, um als Vorbild voranzugehen. Sie soll-

ten es aber vor allem bei Ihren Mitarbeitern wachhalten. Das Ziel des Bayerischen Gemeindetags ist es, neben der Beratungstätigkeit die kommunale Selbstverwaltung in der Städten und Gemeinden zu stärken. Es geht um die Daseinsvorsorge und die Infrastruktur in unseren Kommunen. Es geht also um Hilfe zur Selbsthilfe, d.h. auch um Forderungen an den Staat sowie um die Solidarität der Rathauschefs, die hinter diesen Forderungen stehen müssen. Insofern geht es um Strategien, wie diese Ziele zu erreichen sind. Mein Team, welches oft lieber seine täglichen Mails abarbeitet oder Vorträge hält, muss somit von mir motiviert werden, die Alltagsarbeit liegen zu lassen und gemeinsam eine solche Strategie zu entwickeln.

In einer Geschichte des österreichischen Managementpapstes, Friedmund Malik, wird der Beitrag zum „Ganzen“ wie folgt zum Ausdruck gebracht.

Ein Mann kommt auf eine Baustelle, auf der drei Maurer sehr fleißig arbeiten. Äußerlich ist kein Unterschied zu erkennen. Er geht zum ersten und fragt: „Was tun Sie denn da?“ Dieser schaut ihn ganz verdutzt an und sagt: „Ich verdiene mir hier meinen Lebensunterhalt“. Er geht zum zweiten und fragt ihn dasselbe. Dieser schaut ihn mit glänzenden Augen sicherbar stolz an und sagt: „Ich bin der beste Maurer im ganzen Land.“ Dann geht er zum dritten und stellt ihm dieselbe Frage. Dieser denkt einen kurzen Moment nach und sagt dann: „Ich helfe hier mit, eine Kathedrale zu bauen.“

Der erste Maurer ist wohl der Typ Mitarbeiter, wie er häufig anzutreffen ist. Er leistet gute Arbeit für gutes Geld und bereitet in aller Regel nicht all zu viel Probleme. Von ihm dürfen Sie

allerdings auch keine größeren Innovationen oder besondere Leidenschaft für seine Tätigkeit erwarten.

Der zweite Maurer ist der Typus des Spezialisten. Er verfügt über hervorragende Kenntnisse, Spezialwissen und ein sehr großes Interesse an dem was er tut. Oftmals neigen Spezialisten jedoch dazu, ihr Spezialgebiet als eine Art Sonne anzusehen, um die alles andere kreist. Mit der großen Leidenschaft und dem großen Interesse am eigenen Fachgebiet, geht häufig ein Desinteresse an anderen Bereichen und Aufgaben der Organisation einher. Dieses falsch verstandene Spezialistentum ist eine große Herausforderung für die Kommunikation. Auch der Spezialist muss sich als Teil des Ganzen begreifen. Er muss sich bewusst sein, dass es seine Aufgabe ist, einen Beitrag für das Team zu leisten.

Dauerhafte und für die ganze Organisation nützliche Motivation entsteht aber erst durch eine Denkweise, die sie der dritte Maurer pflegt. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Bewusstsein haben, für unsere Demokratie mit einer funktionierenden Verwaltung zu arbeiten – eine Aufgabe, die noch komplexer ist als der Bau einer Kathedrale.

Das Bewusstsein, zu einem sinnvolleren größeren Ganzen beizutragen, schafft Motivation. Diese Motivation wird gestärkt durch das Team, das diese Grundeinstellung verinnerlicht hat und gemeinsam lebt. Es ist Aufgabe der Führungskraft, diesen Teamgedanken wachzuhalten und zugleich als Chef in der Außenwirkung darauf zu achten, dass der vom Team festgelegte Weg auch zum Erfolg führt.

Im Gegensatz hierzu ist kaum etwas demotivierender, als das Bewusstsein, dass das eigene Handeln für das gro-

ße Ganze völlig ohne Belang ist. Dies kann dann eintreten, wenn der Mitarbeiter gar nicht erfährt, was mit seiner abgelieferten Arbeit überhaupt geschieht.

### 10. Führungskraft als Vorbild

Die Führungskraft muss Vorbild sein. Sie müssen nicht unbedingt charismatisch sein, um gut führen zu können. Ihre Mitarbeiter erwarten aber von Ihnen, dass Sie vorangehen. Ohne Ziele und Engagement funktioniert Führung nicht. Sie sollten deshalb Ihre Ziele mit Rückgrat verfolgen und mit guten Argumenten vertreten.

Dabei ist es für Ihre Mitarbeiter wichtig, dass Sie konsequent und berechenbar sind. Sich ständig ändernde Meinungen und Vorgaben führen zunächst zu Unsicherheiten und letztlich zu Frustrationen. Das bedeutet nicht, dass Sie Ihre Meinung nicht ändern dürfen, wenn Sie sie als falsch erkannt haben. Sie sollten aber die Gründe für diese Änderung transparent und für Ihre Mitarbeiter nachvollziehbar machen.

Anforderungen, die Sie an Ihre Mitarbeiter stellen, müssen Sie selbst erfüllen. Menschen haben ein sehr feines Gefühl dafür, ob jemand das lebt, was er sagt. Auch führt das bei Ihren Mitarbeitern beispielsweise zur Resignation, wenn Zusagen nicht eingehalten werden. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie als Führungskraft unter ständiger Beobachtung Ihrer Mitarbeiter stehen und seien Sie sicher, dass Ihr Reden und Handeln auch Gegenstand der Diskussion in den Fluren und in der Mittagspause ist. Sie haben also gar keine Wahl, Sie sind immer Vorbild Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



**4/2014**



Rathaus der Stadt Bad Aibling (Lkr. Rosenheim)

Der Bayerische Gemeindetag  
im Internet:

<http://www.bay-gemeindetag.de>

Die Geschäftsstelle  
ist gleichzeitig über folgende  
e-mail-Adresse erreichbar:

[baygt@bay-gemeindetag.de](mailto:baygt@bay-gemeindetag.de)

**BayGT-mobil App:**



Version für Android



Version für Apple

Die Zeitschrift des  
**BAYERISCHEN GEMEINDETAGS**

**Bayerischer Gemeindetag**