



PRO VERBUM

Institut für Kommunikation,
Organisations- und Konfliktmanagement

MANAGEMENT ACTIVE TRAINING



KOOPERATIVES UND SITUATIVES FÜHRUNGSSYSTEM

PRO VERBUM

Institut für Kommunikation, Organisations- und Konfliktmanagement

Fichtestraße 3
52078 Aachen



+49-241-9979181



+49-170-3804248



mail@proverbum.de



www.proverbum.de

I. Mitarbeiter führen, fördern und fordern

1.1 Führungsstil und Führungssystem¹

„Führung ist eine bestimmte Handlungsform eines Menschen, andere Menschen zu einer Leistung, einem zweckmäßigen, auch gemeinschaftlichen Handeln, einem Unterlassen oder zur Erreichung bestimmter Ziele anzuleiten.“ (Altmann/Berndt, 1998:37)

Da diese Definition zu stark nur auf den Begriff der Leistung ausgerichtet ist, bedarf es einer Erweiterung, indem die Mitwirkung des Mitarbeiters im Prozess der Aufgabenerfüllung Berücksichtigung findet.

„Führung muß daher heute drei wesentliche Ziele erfüllen:

1. das Erreichen der Organisationsziele mit einer möglichst hohen Leistung durch die Mitarbeiter (Sachdimension)
2. die humane Gestaltung der Arbeitswelt mit dem Ziel einer möglichst hohen Zufriedenheit der Mitarbeiter (Humandimension)
3. die Zusammenhaltssicherung im Interesse der Zielerreichung und der Erhaltung des inneren Betriebsfriedens (Kohäsionsfunktion)“ (Altmann/Berndt, 1998:37)

Die Umsetzung dieser Führungsziele erfolgt im **Führungs-** oder **Managementprozess**.

Auf die heutige Zeit übertragen ergibt sich daraus ein Verständnis von Führung, welches wie folgt formuliert werden kann:

„Führung ist ein ständig andauernder Vorgang des Einwirkens auf andere, der darauf abzielt,

- durch das Setzen klarer, annehmbarer, erstrebenswerter und erreichbarer Ziele Mitarbeiter zu veranlassen, von sich aus diese Ziele zu erreichen (**Lokomotionsfunktion**)
und

¹ Es handelt sich bei diesem Aufsatz um einen Auszug aus dem Skript der MODULAREN QUALIFIZIERUNG, der Ausbildungsreihe für den Aufstieg in den höheren, nichttechnischen Verwaltungsdienst.

- durch Zusammenhalt und gleichmäßige Zusammenarbeit aller Mitarbeiter dafür zu sorgen, dass die gesteckten Ziele auch erreicht werden (**Kohäsionsfunktion**).“ (Altmann/Berndt, 1998:38)

Erreichen der Organisationsziele	Sicherung des Zusammenhalts in der Organisation	Humane Gestaltung der Arbeitswelt
<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung • Planung • Entscheidung • Anordnung • Koordination • Organisation • Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhalt/Kameradschaft • Soziale Geborgenheit und Sicherheit • Förderung gemeinsamer Ziele • Vermeidung und Abbau dysfunktionaler Konflikte • Förderung eines Kommunikationsklimas • Fürsorge eines guten Betriebsklimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Achtung des Menschen als Persönlichkeit • Beachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter • Achtung der freien Meinung • Vertrauen, Aufrichtigkeit und Gerechtigkeit • Arbeitsplatzgestaltung • Arbeitsmittelgestaltung • Arbeitszeitgestaltung

Abbildung 1: Führungsaufgaben im Führungsprozess²

1.2 Woher bezieht Führung ihre Autorität?

Die erste Assoziation bei dem Begriff Führung ist die des **Führenden** und dann des **Geführten**, womit unweigerlich ein **Über- und Unterordnungsverhältnis** verbunden wird.

Eine solche Rollenverteilung basiert auf **Herrschaft** und damit auf übertragene **Macht**, mit der bestimmte Verhaltensweisen erteilt werden können.

Macht wird zur Herrschaft durch die **Legitimation**. Legitimation ist die Anerkennung der **Autorität** des **Vorgesetzten**.

Autorität, nicht zu verwechseln mit dem Begriff **autoritär** „... kann als die Fähigkeit beschrieben werden, durch überlegenes Wissen und Können die Zustimmung anderer zu gewinnen, ihr Handeln zu beeinflussen und sie zu führen.“ (Altmann/Berndt, 1998:40)

„Führung muß durch Autorität legitimiert sein. Dazu gehören neben der Autorität die Fähigkeit, die soziale Umwelt richtig zu erkennen, einzuordnen und zu berücksichtigen – soziale Wahrnehmungsfähigkeit sowie auch die Möglichkeit und die Kompetenzen zum Einsatz von Personal, Sachmitteln und Verfahrensweisen.“ (Altmann/Berndt, 1998:41)

² Abbildung nach Altmann / Berndt 1998:38

Die **Amtsautorität** oder **institutionelle Autorität** wird durch die Übertragung eines Amtes geregelt, indem dem Amtsinhaber die Anordnungs- und Entscheidungskompetenzen übertragen werden und ihm die Gehorsamspflicht seiner Mitarbeiter die Umsetzung seiner Anordnungen gewährleistet.

Nach dem heutigen Verständnis von Führung sollte die Amtsauctorität aber nicht die Führungsgrundlage ausmachen, sondern vielmehr die funktionale Autorität.

Die **funktionale Autorität** basiert darauf, die Mitarbeiter³ durch die besseren Argumente zur Lösung von Problemen oder zur Erfüllung der Aufgaben zu überzeugen.

„Die **personale Autorität** geht dabei von der Person selbst und ihren Eigenschaften sowie ihrem Verhalten aus. Sie ist gegeben, wenn die Führungskraft / Vorgesetzter als Person von seinem Mitarbeitern akzeptiert wird und ihre Anerkennung genießt.“ (Altmann/Berndt, 1998:42)

„Der Idealfall im Sinne kooperativer Führung ist die Situation, wenn sich in einer Person die übertragene Amtsauctorität mit den Wirkungen der funktionalen Autorität und der personalen Autorität verbindet.“ (Altmann/Berndt, 1998:42)

Allgemein formuliert ist mit Autorität eine **fachliche** und **menschliche Vorbildfunktion** verbunden und darin liegt auch schon das **Problem von Autorität**.

Wie soll man in einer Organisation Fachmann und Mensch zugleich bleiben?

Entweder ist man Fachmann, dann unterwirft man sich den betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Regeln oder man ist Mensch und versucht eine entgegen diesen Regeln humane Arbeitsplatzgestaltung herbei zu führen.

„Heute wird bereits oft der Begriff der **Leistungsautorität** verwendet. Sie besteht einerseits aus der sachlich-fachlichen Überlegenheit einer bestimmten Person (z.B. Vorgesetzter), andererseits aus ihrer Fähigkeit, diese sachlich-fachliche Überlegenheit in menschlicher Art und Weise auf die Mitarbeiter zu übertragen.“ (Altmann/Berndt, 1998:42)

Basis einer solchen Zusammenarbeit bildet Vertrauen. **Vertrauen** entwickelt sich aus der Überzeugung, dass man sich auf einen anderen Menschen ver-

³ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in den Texten der Seminarbriefe der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

lassen kann, sich ihm anvertrauen kann. Aus einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entwickelt sich...

- ein verbessertes zwischenmenschliches Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern
- ein positives Betriebsklima und eine allgemeine Leistungsbereitschaft
- eine Zusammenarbeit i.S. einer Kooperation
- eine offenerere und ehrlichere Kommunikation
- sowie ein stärkerer Gruppenzusammenhalt (Altmann/Berndt, 1998:43)

In einem solchen Sinne hat Autorität eine **ordnende Funktion**.

Autoritätsmissbrauch oder **autoritäres Verhalten** führt dazu, dass eine solche Ordnung nur durch ein starkes Abhängigkeitsverhältnis aufrechterhalten werden kann. Dieses Verhalten ist gekennzeichnet durch folgende Verhaltensweisen:

- Abschneiden oder Vorenthalten von Informationen
- Ausschalten der Opposition
- Überbürokratisierung von Abläufen und Prozeduren
- eigene Abschottung / Einrichtung von Barrieren
- Abhängigkeiten und Infiltrationsmöglichkeiten schaffen (Ausnutzen von Mitarbeitern als Werkzeuge) (Altmann/Berndt, 1998:44)

Autoritäres Verhalten weist eine menschenverachtende und inhumane Tendenz auf, indem die Mitarbeiter in Abhängigkeit durch subtile Formen von psychischer Gewalt gehalten werden. Insofern sind alle Führungsstile, vom patriarchalischen bis zum bürokratischen Führungsstil, von autoritären Elementen geprägt.

„Der Führungsstil ist damit die erkennbare Art und Weise des individuellen, persönlichkeitsbedingten Führungsverhaltens von Autoritätsträgern.“ (Altmann/Berndt, 1998:45)

Das Führungsverhalten wird aber nicht nur geprägt durch die Werte, Normen und Einstellungen des Individuums, sondern auch durch die Umwelt in der es lebt, also die sozio-kulturellen, gesellschaftspolitischen und wirtschaftlich-technischen Bedingungen.

II. Führungsstile

Der **patriarchalische Führungsstil** leitet sich begrifflich von dem Wort *Patriarch* (Stammvater) ab. Es handelt sich um einen persönlichkeitsbezogenen Führungsstil, der sich auf die Autorität des Vaters in einer traditionellen Familie begründet.

Er wurde im Mittelalter in den Handwerksbetrieben praktiziert und wird bis heute oftmals in kleineren Unternehmen beibehalten.

„Besondere Kennzeichen der patriarchalischen Führung ist die enge persönliche Beziehung zwischen dem Patriarchen und den Geführten – von ihm Abhängigen.“ (Altmann/Berndt, 1998:46)

Im Eintausch für den absoluten Gehorsam und die Leistung gewährt der Patriarch seinen Geführten Fürsorge und Geborgenheit.

„Die Leistungsfähigkeit dieses Führungsstils ist durch den bewussten Verzicht, die geistigen Fähigkeiten der Geführten zu entwickeln bzw. zu aktivieren, eingeschränkt.“ (Altmann/Berndt, 1998:47)

Die **charismatische Führung** ist ein noch stärker personenbezogener Führungsstil, der alleine auf die Ausstrahlung der Person beruht. Diese Ausstrahlung ermächtigt die Person zur Führung der Gruppe oder Gemeinschaft, da sie von den Geführten anerkannt und somit legitimiert wird.

„Im Unterschied zur patriarchalischen Führung trifft den charismatischen Führer keine Fürsorgeverpflichtung. Er ist nur für die Führung verantwortlich.“ (Altmann/Berndt, 1998:47)

Der **autokratische Führungsstil** basiert auf das vom ersten Frankenkönig *Pippin* (751-768) eingeführten Lehnswesens.

„Diese knüpfte somit an spätantike Vorbilder und an die germanische Gefolgschaft an und begründete damit ein dem patriarchalischen Führungsstil ähnliches wechselseitiges Treueverhältnis zwischen Lehnsherrn und Lehnsmann. Es verpflichtete letzteren zur Verwaltung des Lehngebietes und zur Erhebung von Steuern und Abgaben sowie zum Kriegsdienst, ersteren zur wirtschaftlichen Versorgung durch Verleihung von Grundbesitz.“ (Altmann/Berndt, 1998:47)

Die historische Entwicklung zeigt auf, dass aus dem patriarchalischen und charismatischen Führungsstil sich die herrschende Klasse ihre Legitimation auf Autorität ableitete und diese als vererblich anerkannte. Diese Auffassung, dass nur der Adel führen könne, hatte bis 1918 Bestand. Erst mit und mit wurde ein weiteres Führungsprivileg, das **Kapital**, etabliert und ersetzte den von Gott abgeleiteten Führungsanspruch der Monarchen (autokratischer, absolutistischer, despotischer Führungsstil).

Die Entwicklung der Gesellschaften und Organisationen zu größeren Gebilden führte zu einem hierarchischen **Aufbau des Führungsapparates**, der Bürokratie und späteren **Verwaltung**.

„Die Vergrößerung der Gesellschaft und die im 19. Jahrhundert einsetzende technische Revolution, die mit einer enormen Zunahme des Wissens einherging, erforderte auch die Veränderung und Vergrößerung des Staatsapparates, was zur Einführung des Beamtentums führte. Die Staatseinrichtungen heutiger Staaten, fast aller Staaten der Welt, haben diese europäische, ursprünglich preußische Form staatlicher Verwaltung und des staatlichen Beamtentums kopiert.“ (Altmann/Berndt, 1998:49)

Die Zunahme der Komplexität von Unternehmen führte zu einer vom Amerikaner F. W. TAYLOR⁴ begründete wissenschaftliche Betriebsführung für Unternehmen. In seiner 1911 veröffentlichten Arbeit *Die neue wissenschaftliche Betriebsführung* (Scientific-Management) entwickelt Taylor Gedanken zu einer zweckmäßigeren Arbeitseinteilung zwischen der Führungs- und Ausführungsebene.

„Gegen diese Art der Aufteilung von Entscheidungsgewalt wandte sich jedoch im europäischen Raum der Franzose FAYOL⁵. In seinem 1916 erschienenen Werk über die wissenschaftliche Betriebsführung *Grundlagen industrieller und allgemeiner Verwaltung* plädiert er für die Beibehaltung der Einheit zentraler Entscheidungsgewalt. Er wollte die Organisation vor allem durch eine verbesserte Kommunikationsstruktur und durch eine Delegation von Aufgaben in beschränktem Umfang flexibler gestalten.“ (Altmann / Berndt, 1998:50)

⁴ Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), war ein [US-amerikanischer Ingenieur](#) und gilt als einer der Begründer der [Arbeitswissenschaft](#). Von ihm stammt unter anderem [Scientific Management](#) und auf seinem Wirken basiert der so genannte [Taylorismus](#). (Quelle: Wikipedia)

⁵ Henri Fayol (1841- [1925](#), französischer Bergbauingenieur, ist der Begründer der (französischen) Management- bzw. Verwaltungslehre.

Eine im Jahre 1989 von der Bertelsmann-Stiftung⁶ durchgeführte Untersuchung zum Führungsverhalten in heutiger Zeit, zeigt aus der Sicht der Mitarbeiter folgendes Bild:

- 24 % Vorgesetzte führen auch heute noch **autokratisch**
- 11% Vorgesetzte führen **aufgabenorientiert**, aber ohne persönlichen Bezug zu den Mitarbeitern
- 12% führen stark **mitarbeiterorientiert** (was eine Hinwendung zur kooperativen Führung bedeutet)
- 22% Vorgesetzte führen **aufgaben- und mitarbeiterorientiert**, was den Bedingungen kooperativer Führung entspricht
- 16% Vorgesetzte führen in einem **‘freien, stark persönlichkeitsorientierten’** Stil, der einer Mischung aus verschiedenen Stilarten entspricht
- 15% Vorgesetzte entwickelten ein **nicht zu klassifizierendes** Führungsverhalten (Altmann/Berndt, 1998:50)

Weiterhin zeigte die Untersuchung, dass das **Konfliktpotential** beim autokratischen Führungsstil etwa doppelt so hoch war wie beim aufgaben- und mitarbeiterorientierten.

Die Entwicklung zu einem **partizipativen** oder **kooperativen Führungsstil** basiert auf Untersuchungen aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich, bei dem die Faktoren für Menschen untersucht wurden, die für die Leistungsentstehung von Bedeutung sind.

⁶ Diese Untersuchung stellt im empirischen Sinne eine der ersten Analysen von Führungsverhalten dar. Bis heute sind vielfältige weitere Untersuchungen, Analysen und Aufsätze erschienen, so auch in der Bertelsmann Stiftung „Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und –systemen“ von 2015
Quelle: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsfaeihigeFuehrung_final.pdf Zugriff am 17.01.2016

III. Das Kooperative Führungssystem

Wie aus den bisherigen Ausführungen auch deutlich wird, entwickeln sich Organisationen zu immer komplexeren Gebilden. Diese zu steuern bedarf einer kontinuierlichen Entwicklung der Management-Konzeptionen und damit auch des Führungsverhaltens.



Abbildung 2: Die Ursprünge des Kooperativen Führungssystems

Ein zeitgerechtes und humanes Führungsverhalten wurde mit dem Kooperativen Führungssystem (KFS) entwickelt. Die Elemente des KFS sind:

- Delegation
- Beteiligung
- Transparenz
- Repräsentation
- Kontrolle
- Leistungsbewertung.

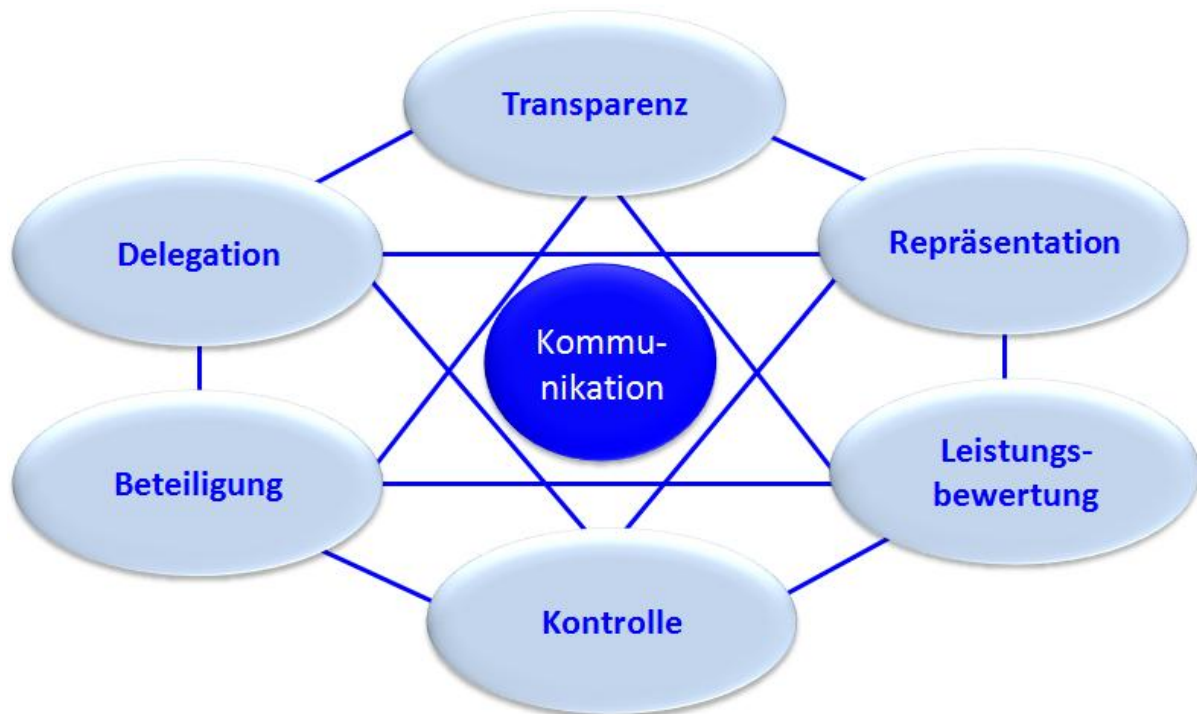


Abbildung 3: Beziehungsstruktur der Elemente des kooperativen Führungssystems mit Systemwirkung⁷

1. Delegation

Rechtlich zulässige vorübergehende Übertragung der eigenen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung auf einen anderen.

- schöpft die Leistungsfähigkeit der Organisation aus und entlastet übergeordnete Stellen durch Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und die sich daraus ergebende Verantwortung auf Dauer oder situativ
- Mitarbeiter sind auch unter Beachtung formeller Standards weitgehend frei in ihrer Aufgabenerledigung (Handlungsverantwortung)
- Delegation setzt voraus, dass eine klare Aufgaben- / Kompetenzzuweisung erfolgt, i.d.R. durch eine Stellenbeschreibung
- vor der Übertragung muss gewährleistet sein, dass der/die Mitarbeiter die Aufgabe erfüllen kann
- die notwendigen Ressourcen (Personal, Sach- und Finanzmittel) müssen zur Verfügung gestellt werden
- der nächst höhere Vorgesetzte trägt weiterhin die Verantwortung für seinen Bereich (Führungsverantwortung) und er darf prinzipiell nicht in den delegierten Bereich hineingreifen (**Management by Exception**)
- die **Eigenverantwortung** oder **Handlungsverantwortung** der Mitarbeiter erstreckt sich auch auf individuelle Fehler (z.B. regelwidrige Anwendung von

⁷ Quelle: Altmann / Berndt: Grundriß der Führungslehre, Bd. 1

Gesetzen) und kann Haftungsansprüche des Dienstherrn oder Dritter nach sich ziehen

- die **Fremdverantwortung** oder **Führungsverantwortung** übernimmt der Vorgesetzte für den delegierten Aufgabenbereich nur bei Vorliegen von Führungsfehlern (z.B. falsche Zielsetzung, mangelnde Informationen fehlerhafte Auswahl von Personal, mangelhafte Ressourcenausstattung, mangelnde Kontrolle)

2. Beteiligung am Führungsprozess

Partizipation des Mitarbeiters an der Zielfindung und Entscheidung zur Zielerreichung führt zur Minimierung von Zielkonflikten und wirkt integrativ, weil...

- qualitative Leistungssteigerung vorhanden ist,
- Möglichkeit zur Selbstkontrolle gegeben ist,
- Identifikation mit der Aufgabe und der Art der Bewältigung erfolgt.
- und setzt voraus, dass Führung als ein zweiseitiger Prozess verstanden wird,
- indem der/die Mitarbeiter in die Phasen des Führungsprozesses, Zielsetzung, Planung und Entscheidung mit einbezogen werden
- dies führt nicht zur Übertragung der Entscheidungskompetenz,
- denn diese verbleibt beim Vorgesetzten, da er die Verantwortung trägt!
- die Mitarbeiter werden als **gleichwertige** Personen i.S. des Grundgesetzes gesehen, auch wenn **keine Gleichberechtigung** (Unter- oder Überordnungsverhältnis) vorliegt
- die Umgangsform wird insbesondere geprägt durch die **Kommunikation** zwischen den Personen (Umgangston, Umgang mit Störungen, Methoden zur Behebung von Kommunikationsstörungen)

3. Transparenz aller Führungsmaßnahmen

Transparenz erschließt die Möglichkeit Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, indem die Wege dorthin offen gelegt werden und Maßnahmen erläutert werden.

- Transparenz der Führungsmaßnahme führt somit zur optimierten Umsetzung von Anordnungen, insbesondere bei Sofortlagen
- sie eröffnet eine Überprüfung des eigenen Führungshandelns anhand der Wirksamkeit der Maßnahmen
- ermöglicht den Mitarbeitern eine Selbstkontrolle
- und fördert ihre Motivation

- durch **Kommunikation** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird ein Informationsdefizit vermieden und gewährleistet eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung. Durch Rückkopplung wird zielorientiertes Arbeiten auch bei Störungen möglich und minimiert die Gefahr der Isolation des Vorgesetzten
- Transparenz wird erreicht:
 - durch regelmäßige Dienstbesprechungen, die auch die Führungsebenen durchbrechen
 - durch klare Strukturierung von komplexen Sachverhalten
 - durch systematische Planung und Vorbereitung von wiederkehrenden Situationen
 - durch Rücksprachen mit dem Vorgesetzten, die
 - ohne bürokratische Formalien für jeden zu jeder Zeit möglich sind
 - Bereitschaft zum Zuhören beim Vorgesetzten
 - zeitnahe Stellungnahme auf erhaltene Rückmeldung

4. Repräsentation

Repräsentation meint die Vertretung der Mitarbeiter und ihrer Belange innerhalb des Dienstbetriebes und der Organisation in der Gesellschaft.

- die Repräsentation innerhalb der Organisation erfolgt gegenüber übergeordneten Führungsebenen (z.B. Vertretung der Arbeitsergebnisse oder Mitwirkung an Personalentscheidungen) und gegenüber nach geordneten Führungsebenen, indem Führungsentscheidungen erläutert werden
- die Repräsentation erfolgt durch alle Mitarbeiter
 - durch den Vorgesetzten als Träger der Amts-Autorität und seiner Legitimation der Vertretung seiner Mitarbeiter des zu verantwortenden Dienstbereiches
 - durch alle Mitarbeiter, da sie als Teil der Gesamtorganisation wahrgenommen werden und somit das Bild der Organisation in der Öffentlichkeit zeichnen
- die Repräsentation der Mitarbeiterinteressen in der Organisation und der Organisationsinteressen in der Gesellschaft führt beim Mitarbeiter zu Vertrauen, Anerkennung und Zufriedenheit, wodurch wiederum das Selbstwertgefühl des einzelnen und das "Wir"-Gefühl der Gruppe gesteigert wird

5. Zielorientierte Kontrolle

Sie stellt den Grad der Zielerreichung fest und dient der gemeinsamen Zielerfüllung von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

- bezieht sich auf die regelmäßige Verhaltens-, Verfahrens- und Ergebniskontrolle (Selbst- und Fremdkontrolle)
- ist aber keine Suche nach individuellem Fehlverhalten,
- sondern dient der Begleitung des Zielerreichungsprozesses, der Feststellung des erreichten Zielgrades und der Analyse, warum Abweichungen aufgetreten sind
- und orientiert sich somit an den Sollvorgaben, die mit den MitarbeiterInnen vereinbart wurden
- die Legitimation der Kontrolle erwächst aus
 - der Verantwortung für die Zielerfüllung
 - der Arbeitsteilung
 - der Koordinationsaufgabe
- Umfang und Durchführung müssen situationell und individuell erfolgen und sich am Menschenbild des Grundgesetzes orientieren
- die Kontrolle führt zu Anerkennung oder Missbilligung

6. Bewertung der Feststellung von Leistung und objektivierte Leistungsbewertung

Die Leistungsbewertung ist ein möglichst objektiviertes Urteil über das Verhalten von Mitarbeitern auf der Basis von ausreichenden Informationen und weitgehender Ausschaltung subjektiver Einflüsse.

- der Ursprung für eine Leistungsbeurteilung im Berufsbeamtentum steht in Artikel 33 GG i.V.m. Artikel 3 GG, wonach „ ... jedem Deutschen zu jedem öffentlichen Amt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung Zugang besteht ...“ (= Leistungsgrundsatz als Auswahlkriterium im öffentlichen Dienst)
- Bewertung von Leistung befriedigt das Grundbedürfnis nach Anerkennung und umfasst die Beurteilung des Beitrages zur Erfüllung der Zwecke und Ziele der Organisation

- Beurteilungen dienen der...
 - Motivation
 - Personalplanung
 - Personalentwicklung
 - Fortbildungssteuerung

- somit beziehen sich Beurteilungen auf zwei Bereiche
 1. auf die Feststellung der erbrachten Leistung in der Vergangenheit
 2. auf die Sicherung von Leistung für die Organisation in der Zukunft durch entsprechende Personalplanung und –verwendung

- die Leistungsbewertung findet nach einem für alle nachvollziehbaren und akzeptierten Verfahren statt
- die Kriterien einer objektiven Beurteilung sind:
 - Ehrlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit
- die Folgen der Beurteilung sind:
 - formale und informale Sanktionen (Kritik und Anerkennung)
 - Motivation des Mitarbeiters
- aus Sicht des Mitarbeiters / Zweckrichtung der Beurteilung:
 - Einsatzzweck: Versetzung, Abordnung, Umsetzung
 - Auslese Zweck: Beförderung, Förderung, Fortbildung
 - Besonderer Zweck: z.B. Beamter auf Probe

Das Kooperative Führungssystem stellt ein Angebot dar, den Demokratiegedanken unserer Epoche innerhalb der Verwaltungen umzusetzen und jedem die weitergehende Verwirklichung seiner Individualität bei gleichzeitiger Beachtung des Gemeinwohls zu ermöglichen.

Die Elemente des KFS entfalten aber nicht nur untereinander Wirkung, sondern auch auf das Verhalten des Vorgesetzten, des Mitarbeiters und des Führungszieles.

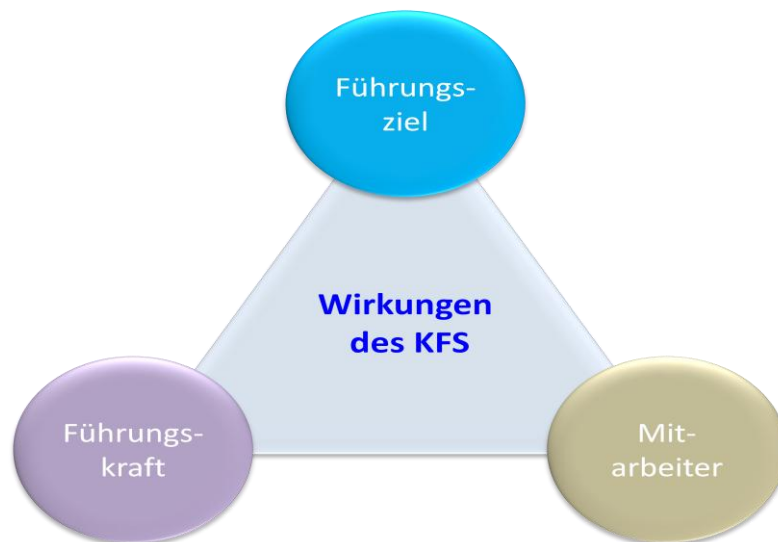


Abbildung 4: Wirkung des Kooperativen Führungssystems

- liegt eine Störung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter vor, dann wirkt sich dies auf den Erreichungsgrad des Führungszieles aus
- deshalb müssen alle drei Bereiche angemessen berücksichtigt werden um folgende praktische Wirkungen zu erzielen:
 1. konfliktfreie Erfüllung der Organisationsziele durch alle Beteiligten
 2. Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten
 3. Akzeptanz zwischen allen Beteiligten

In besonderen Situationen (z.B. bei situations- oder anlassbezogenen Entscheidungen) kann von der Umsetzung des KFS abgewichen werden, sofern es sich um einen Einzelfall handelt, der wiederum durch eine Nachbereitung dargestellt und somit nachträglich Transparenz hergestellt wird.

IV. Aktivierende Führung

Ausgangssituation

Mit Beschluss vom 15. Juli 2003 wurde von der Landesregierung der „Fahrplan“ der Binnenmodernisierung festgelegt. Unter dem Stichwort „Fortbildung für Führungskräfte“ wurde die Vereinheitlichung der Konzepte eines **aktivierenden Führungsstils** erarbeitet.

Ziel

Abkehr von einem sachorientierten und hin zu einem stärker delegierenden, mitarbeiterbezogenen und motivierenden Führungsstil, wobei die Führungskraft Vorbildfunktion hat und sich der Führungsstil im Top-Down Verfahren durchsetzen soll.

Damit soll eine Vertrauenskultur aufgebaut werden, in der die gesetzten Ziele durch Maßnahmen im Reformprozess nicht nur akzeptiert, sondern aktiv unterstützt und gelebt werden.

Führungsgrundsätze

Mit der Aufstellung der Führungsgrundsätze wird ein Ideal von Zusammenarbeit und Führung beschrieben, an dem sich Führung orientieren und messen lassen muss.

Vorbildfunktion

Führung beginnt bei der eigenen Person. Ihrer Vorbildfunktion werden Führungskräfte nur dann gerecht, wenn sie selbst bereit sind, das zu leisten und zu leben, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen. Zu ihrem Auftreten und Handeln gehören Offenheit und Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Gerechtigkeit.

Führungskräfte nehmen die Beschäftigten als leistungswillige und leistungsfähige Partner ernst und akzeptieren die Individualität der Menschen. Sie schaffen so auf der Basis eines positiven Menschenbildes ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und Respekts. Berechenbarkeit, Integrität und Loyalität prägen ihr Führungsverhalten. Führungskräfte vertreten den eigenen Organisationsbereich nach innen und außen mit einer positiven Einstellung.

Innovation

Führungskräfte identifizieren sich mit den Visionen, Leitbildern und Zielen ihrer Organisation. Sie initiieren deren Entwicklung und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung. Vorgesetzte beziehen die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ein und vermitteln ihnen deren Gründe und Ziele. Neuen Ideen geben sie die Chance, ohne Bewährtes aufzugeben.

Führungskräfte sind Träger einer modernen und effizienten Dienstleistungskultur und Vorreiter von Modernisierungsmaßnahmen.

Flexibilität

Führungskräfte erweitern ihre Kompetenzen durch Fortbildung und durch die Bereitschaft zu einem Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel. Dadurch verbessern sie ihre Fähigkeit, übergreifende fachliche, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Aspekte in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Sie lassen sich vom Prinzip des „Lebenslangen Lernens“ leiten.

Information

Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter zeitnah über Zusammenhänge, die deren Aufgabengebiet und deren persönliche Belange in der Organisation betreffen. Dabei zeigen sie ihnen die übergeordneten Ziele auf, denen ihr Beitrag dient. Getroffene Entscheidungen werden transparent gemacht.

Delegation

Führungskräfte delegieren Aufgaben, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung an die ihnen unmittelbar nach geordneten Mitarbeitern. Dabei berücksichtigen sie deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Das Vertrauen, das sie ihren Mitarbeitern entgegenbringen, stärkt deren Motivation, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Führungskräfte vertreten sachgerechte Arbeitsergebnisse unabhängig von den eigenen Vorstellungen.

Zielorientierung

Führungskräfte fühlen sich den übergeordneten Organisationszielen verpflichtet, die sie effektiv und effizient verfolgen. In diesem Bewusstsein treffen sie regelmäßig mit ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungen.

Kontrolle

Kontrolle ist die notwendige Ergänzung zu den Führungsinstrumenten Delegation und Zielvereinbarung. Deshalb stehen Führungskräfte in einem regelmäßigen und offenen Dialog mit ihren Mitarbeitern über den Stand der Zielerreichung. Gemeinsam werden die Ergebnisse mit den vereinbarten Zielen verglichen, Ursachen für Abweichungen ermittelt und bei Fehlentwicklungen Wege zur Abhilfe gesucht.

Zusammenarbeit

Führungskräfte fördern Teamgeist. Sie koordinieren die Zusammenarbeit im Team und die gemeinsame Suche nach der besten Lösung. Dabei erkennen sie Leistungen des Teams und der Einzelnen an und geben auch Schwächeren eine Chance, den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Als Vorgesetzte haben sie Verständnis für unterschiedliche Lebenssituationen; sie berücksichtigen insbesondere die Lebenssituation von Mitarbeitern mit Familienaufgaben.

Kritik- und Konsensfähigkeit

Führungskräfte zeichnen sich durch Kritik- und Konsensfähigkeit aus. Sie sprechen Probleme rechtzeitig und offen an und führen sie einer Lösung zu, die den beteiligten Personen und der Sache gerecht wird. Dazu gehört, dass Führungskräfte konstruktive Kritik – auch am eigenen Handeln – zulassen, sich damit auseinandersetzen und bereit sind, eigenes Handeln zu überdenken und zu verändern. Hierzu fordern sie eine regelmäßige Rückmeldung ihrer Mitarbeiter. In diesem Sinne bedeutet das Erkennen von Fehlern einen Ansporn zur Verbesserung und eine Gelegenheit zum eigenen Lernen. Kritik dient damit nicht der Verurteilung einer Person, sondern der gemeinsamen Suche nach Lösungen.

Personalentwicklung

Führungskräfte unterstützen die stetige Aktualisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, um sie zu befähigen, auch unter sich ändernden Bedingungen selbstständig und fachgerecht tätig zu sein. Sie erkennen deren Potenziale und unterstützen sie auch über den eigenen Bereich hinaus bei der beruflichen Entwicklung. Dazu führen Vorgesetzte regelmäßig Mitarbeitergespräche.⁸

⁸ aus: Verwaltungsmodernisierung -Führung-, S. 6f

Aktivierende Führung

Aktivierende Führung erkennt die Bedeutung der Mitarbeiter und deren Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Aktivierend führende Vorgesetzte nehmen die Verantwortung für ihre Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ernst. Menschen aktiv zu führen stellt an die Führungskräfte hohe Ansprüche. Es setzt ein eigenes positives Menschenbild und eine wertschätzende Haltung voraus. Wer den Menschen etwas zutraut, kann sie auch fordern und fördern. Die Wirkung der eigenen Werte, Einstellungen und Haltungen auf die Mitarbeiter erfordert eine ständige kritische Selbstreflexion.

Aktivierendes Führen bedeutet, initiativ zu sein, zu gestalten, zu handeln, sich in die Situation der Mitarbeiter hinein zu fühlen, sie in ihrer Individualität zu akzeptieren, sie aber auch unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Anlagen anzuleiten, damit Arbeitsziele erreicht werden.

Wesentliche Elemente für eine aktivierende Führung⁹ sind:

- eine klare Linie haben
- durch Engagement motivieren
- umfassend informieren
- Arbeitsziele vereinbaren
- über das erreichte Leistungsniveau Rückmeldungen geben.

Die Bestandteile aktivierender Führung lassen sich nicht abschließend aufzählen. Aufgaben, Ansprüche, Organisationen und Werte verändern sich stetig. Diese Veränderungen zu erkennen, sich darauf einzustellen, sie zu kommunizieren und die Mitarbeiter aktiv mitzunehmen, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität.

Rahmenbedingungen

Bei der Auswahl von Führungskräften wird als zwingende zukünftige Voraussetzung die Erhebung einer **Potenzialanalyse** gefordert. Erst nach einer erfolgreichen Teilnahme an einer Potenzialanalyse ergeht die Möglichkeit, an einem Auswahlverfahren für Führungskräfte teilzunehmen.

Gegenstand einer Potenzialanalyse ist nicht die bisherige erbrachte Leistung, sondern die Ermittlung von zukünftigen Potenzialen einer Person.

⁹ aus: Verwaltungsmodernisierung -Führung-, S. 8f

Bei dem Verfahren einer Potenzialanalyse sollen einheitliche Mindeststandards entwickelt werden, zu denen u.a. die Potenzialeinschätzung durch das Umfeld der zu analysierenden Person gehört, ein Selbsteinschätzungsverfahren und valide eignungsdiagnostische Verfahren, die dem Qualitätsstandard DIN 33430 entsprechen¹⁰.

Weitere unabdingbare Rahmenbedingungen sind die Transparenz der Anforderungen und ein konstruktives Feedback-Gespräch.

Ein anderer Bereich der Personalentwicklung ist die Personalauswahl. Mit Hilfe eines **einheitlichen Kompetenzmodells** sollen, auf den Führungsgrundsätzen aufbauend, bei den Bewerber /-innen für Führungsstellen folgende Kompetenzen ermittelt werden:

- Personalführungskompetenzen
- Personalentwicklungskompetenzen
- Teamfähigkeit
- Strategische Orientierung
- Qualitäts- und Zielorientierung
- Orientierung an Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden
- Gesellschaftliche / politische Kompetenz
- Fach- und Methodenkompetenz

Zuletzt sollen die Kompetenzen durch **Job-Rotation** kontinuierlich verbessert werden. Dabei dient die Job-Rotation auch der Übertragung von wachsender Verantwortung.

Weiterhin wird von der Arbeitsgruppe, auch basierend von den Empfehlungen der Regierungskommission BULL¹¹, auf die Einführung folgender Verfahren gedrungen:

1. Coaching

Coaching ist eine interaktive, personenzentrierte Beratung, die sich an Führungskräfte oder designierte Führungskräfte richtet.

2. Mentoring

Im Bereich der Nachwuchsentwicklung wird auf die Einführung eines Mentorensystems Wert gelegt, um über einen Zeitraum von ein bis zwei

¹⁰ Die [DIN-Norm](#) DIN 33430 beschreibt „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen [Eignungsbeurteilungen](#). (Quelle:Wikipedia)

¹¹ Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft. Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission unter Leitung von Prof. Dr. Hans Peter Bull, Januar 2003.

Jahren die Betreuung von Nachwuchskräften durch geeignete Führungskräfte vornehmen zu lassen, die Hinweise auf Verhalten geben können und bei der Entwicklung von „Netzwerken“ unterstützen.

3. 360° Grad Beurteilung

Die 360° Grad Beurteilung trägt Informationen zur Einschätzung und Entwicklung von Leistung von Führungskräften aus dem ganzen Kreis der möglichen Quellen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Bürger) zusammen.

Vertiefende Fragen:

1. Wie werden Sie geführt bzw. wie führen Sie?
2. Wie würden Sie Ihre Mitarbeiter in einer Gruppe führen?
3. Was ist für Sie das Wichtigste in einem Führungsprozess?
4. Wie gewährleisten Sie, dass dieser Wert auch von anderen toleriert bzw. akzeptiert wird?
5. Was halten Sie von dem Spruch: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“

Literatur

Altmann / Berndt

Führungslehre
Verlag Schmidt-Römhild, Lübeck 1998.

Altmann / Berndt

Grundriß der Führungslehre
Grundlagen kooperativer Führung, Verlag Schmidt-Römhild, Lübeck 1992.

Axelrod, Robert

Die Evolution der Kooperation. **Oldenburg 2000**

Heckhausen, Heinz

Motivation und Handeln. Berlin 1980 und 1989

Holzbaur, Ulrich D.

Management
Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Friedrich Kiehl-Verlag Ludwigshafen (Rhein) 2001.

Pelz, Waldemar

Kompetent führen: Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Gabler-Verlag, Wiesbaden 2004.

Pippke, Wolfgang

Umgang mit Publikum. Kommunikation der Kommunalverwaltung mit dem Bürger.
Deutscher Kommunal-Verlag 1993.

Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michel E. (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement,
Verlag Schäffer Poeschel, Stuttgart 1999.

Sprenger, Reinhard K.

Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt.
Campus Verlag Frankfurt/New York 2007.

Staehle, Wolfgang H.

Management.
Verlag Vahlen, München 1999.

Stroebe, Rainer W.

Grundlagen der Führung
Arbeitshefte Führungspsychologie, Sauer-Verlag, Heidelberg 1999.

Thomae, Hans

Die Motivation menschlichen Handelns. Kiepenheuer&Witsch, Köln 1965

Wössner, Jakobus

Soziologie. Einführung und Grundlegung.
Böhlau Verlag, Köln 1986.

Zimbardo/Gerrig R.

Psychologie. Berlin 1999