

# Zielorientierte Führung sorgt für spürbare Verbesserungen

Führungskräfte-Entwicklung in der Verwaltung

Die Projektleiterin



**Ute Imig-Wittekind**

baute nach einer erfolgreich durchgeführten Führungskräfte-Entwicklung im Kreissozialamt die neu geschaffene Stabstelle Personalentwicklung der Kreisverwaltung mit auf. Sie betreute als Projektleiterin die Maßnahme „Führen in der Kreisverwaltung“ für die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene, die im Januar 2006 offiziell abgeschlossen wird.

Die Trainer und Berater



**Rudolf Göser**

studierte Philosophie und rhetorische Kommunikation. Zusatzausbildungen zur systemischen Organisationsberatung und zum Supervisor ergänzen seine Trainerqualifikation. Als Berater und Trainer spezialisierte er sich in den Arbeitsschwerpunkten Führung, Rhetorik, Teamentwicklung und Projektmanagement. Sein Motto: „Überzeugen statt überreden“.



**Stephan Feiertag,**

Dipl.-Wirtschafts-Ingenieur, blickt auf langjährige Praxis als externer und interner Berater in der Logistikbranche zurück. Als Berater begleitet er Organisationen in den Themenfeldern Projektmanagement und Prozess-Reorganisation und -Optimierung. Seine Trainings-Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und Projektmanagement.

## Summary

**KURPFALZ MANAGEMENT** führte in der Kreisverwaltung Groß-Gerau eine Entwicklungsmaßnahme mit rund 60 Führungskräften der zweiten und dritten Führungsebene durch.

Die Konzeption der Maßnahme stellte konkrete Transferarbeiten der Teilnehmer ins Zentrum, so dass sich erste Effekte im Führungsverhalten schon im Verlauf einstellten.

Frau Ute Imig-Wittekind als verantwortliche Personalentwicklerin berichtete in der Rubrik Personal & Führung der Zeitschrift **Innovative Verwaltung** über das Konzept, zentrale Inhalte und die Erfolgsfaktoren dieser Führungskräfte-Entwicklung.

**Führungskompetenz für die moderne Verwaltung**

**KURPFALZ MANAGEMENT**  
BUSINESS TRANSFORMATION  
MANAGEMENT TRAINING

67227 Frankenthal  
Tel 06233 34 63 0  
[www.kurpfalzmanagement.de](http://www.kurpfalzmanagement.de)  
[info@kurpfalzmanagement.de](mailto:info@kurpfalzmanagement.de)

# Zielorientierte Führung sorgt für spürbare Verbesserungen

Kreisverwaltung Groß-Gerau entwickelt ein neues Führungsverhalten

In den letzten Jahren ist ein verändertes Führungsverhalten in vielen öffentlichen Verwaltungen festzustellen. Signifikante Veränderungen sind jedoch nur erkennbar, wenn die Führungskräfteentwicklung konzeptionell und strukturiert angegangen wird.

In der hessischen Kreisverwaltung Groß-Gerau wurde deshalb das Programm „Führen in der Kreisverwaltung“ eingeführt.



**Ute Imig-Wittekind**  
ist Projektleiterin des Entwicklungsprojekts „Führen in der Kreisverwaltung“ des Stabes Personalentwicklung in der Kreisverwaltung Groß-Gerau

Zielorientierte Führung ist einer der Erfolgsfaktoren für die Modernisierung der Verwaltung. Bis vor einigen Jahren wurden Führungskräfte vor allem nach ihrem Fachwissen beurteilt. Heute sind Sozial-, Management-, Methoden- und Leitungskompetenz gefordert. Die Entwicklung neuer Führungsqualitäten erfordert eine intensive Auseinandersetzung auf der strategischen und operativen Ebene. Um die Führungskräfte in dieser Situation zu unterstützen, wurde im Kreis Groß-Gerau das Programm „Führen in der Kreisverwaltung“ realisiert.

Aus dem Arbeitsalltag: *Herr N. erbittet bei mir ein Gespräch. Er ist Sachbearbeiter und seit 15 Jahren in der Kreisverwaltung. Seit 11 Jahren ist er in meinem Fachdienst. Mein sicheres Gefühl: Das wird mal wieder eine lange und ziemlich unproduktive Unterredung. Der Anlass ist berechtigt – aber keinesfalls dringend. Ich denke mir, er will mal wieder „Zuwendung“. Und sicher wird es viele Nebenthemen geben. Kneifen geht nicht, im Terminkalender lässt sich leicht ein Ter-*

*min finden. „Ob möglicherweise der Leitfaden für das Mitarbeitergespräch eingesetzt werden kann?“ schießt es mir durch den Kopf. Das war der entscheidende Gedankenblitz. Der Leitfaden hat uns beiden eine präzise Vorbereitung ermöglicht. Wir waren beide überrascht, wie entspannt und ertragreich das Gespräch verlief.*

Die Einführung von strukturierten Mitarbeitergesprächen und die damit verbundenen Zielvereinbarungen als zentrale Führungsinstrumente waren ein Ziel des Führungskräfteentwicklungsprogramms, das die Kreisverwaltung Groß-Gerau mit rund 60 Teilnehmenden startete. Der Bogen spannte sich von Mitarbeitern/innen, die teilweise über eine lange Führungserfahrung in der zweiten Ebene (Fachdienstleitung) verfügten, bis hin zu zukünftigen Führungskräften. Das Konzept unterlag den festen Prinzipien, dass die zweite Führungsebene den Status eines bedeutenden „Transmissionsriemens“ hat und ihre Entwicklung immer von der ersten Ebene (Fachbereichsleitung) aus beobachtbar bleiben muss,

im Sinne von: „Führungskraft ist zugleich Personalentwickler/in.“ Konsequenz gab es eine enge Kooperation zwischen dem externen Beratungspartner Kurpfalz Management, dem Landrat, den Verantwortlichen der ersten Führungsebene sowie dem Stab Personalentwicklung und selbstverständlich mit den Teilnehmenden.

### Anlässe für Führungskräfteentwicklung

Trotz der allgemein angespannten Haushaltslage in den öffentlichen Verwaltungen gibt es gute Gründe, ein Führungskräfteentwicklungsprogramm zu initiieren. Diese reichen von der Notwendigkeit, als moderne Verwaltung Führung im Sinne von Management zu verstehen, über das Neue Steuerungsmodell mit der Einführung der Doppik und den damit aktuell verbundenen Umstrukturierungsmaßnahmen bis hin zu Kommunalisierungsprozessen ehemaliger staatlicher Bereiche.

Auch in der Kreisverwaltung Groß-Gerau gab es verschiedene Anlässe für die intensive Führungskräfteentwicklung. Nach einer Mitarbeiterbefragung wurde eine baldige Führungskräfteentwicklung in Aussicht gestellt. In der ersten Führungsebene wurde die Entwicklung durch den Landrat zu diesem Zeitpunkt bereits stark vorangetrieben. Das Pilotprojekt „Gemeinsam Führung gestalten“ im Sozialamt zeigte, dass sich das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern/innen spürbar verbessert hatten. In einem nächsten Entwicklungsschritt rückten auch die anderen Fachbereiche in den Blick. Aus dem Kreis der Fachbereichs- und Stabsstellenleitungen kam der zentrale Ansatzpunkt zur Entwicklung der zweiten Führungsebene.

### Ziele der Maßnahme

Im Rahmen der Konzeption entwickelten sich drei konkrete Ziele:

- Die Führungskräfte machen sich das Führungsleitbild der Kreisverwaltung zu eigen und können es aus einem

inneren Verständnis heraus aktiv vertreten.

- Ihr Führungsverständnis ist geprägt von einer Ziel- und Ergebnisorientierung. Ihre Führungsautorität beruht auf einer erlebbaren Steuerungskompetenz mit einem loyalen Blick auf die zentralen Erfordernisse der Kreisverwaltung. Dabei gelingt es ihnen, die Fachkompetenz der Sachbearbeiter/innen einzubeziehen und sie in übergeordnete Aufgaben zu integrieren, ohne mit ihnen als „bessere“ Sachbearbeiter/in fachlich konkurrieren zu müssen.
- Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche werden als zentrale Führungsinstrumente verwendet. Es gelingt damit, die Eigenständigkeit der Mitarbeiter/innen für eine ergebnisorientierte Motivation zur Leistungserbringung zu nutzen.

Aus den Zielen ergaben sich die folgenden Lernschwerpunkte:

- Zielklarheit im eigenen Verantwortungsbereich
- Abstimmungsprozesse mit der/dem Vorgesetzten
- Mitarbeiter/innen orientieren und motivieren
- „Mitarbeiter erfolgreich machen“ anstatt „selber machen“

Kurz: Es sollte um Führungsprozesse gehen. Die Führungsspitze traf die Entscheidung zu Gunsten eines praxisorientierten Lernansatzes – mit der Kernidee, dass „echte“ Entwicklungs- oder Veränderungsaufgaben im Mittelpunkt stehen sollten. Trotz der vorauszuhenden Klippen, wie zu erwartende Querschüsse aus dem Alltag oder höhere Komplexität, überwogen bei dieser Wahl der unmittelbare praktische Nutzen und das direkte Training von Führungsverhalten.

Das Entwicklungsprogramm wurde in drei Reihen durchgeführt. Jede Reihe fußte auf drei Rahmenveranstaltungen. Die Dauer einer Reihe vom Start- über den Zwischen- bis zum Abschlussworkshop dauerte ein halbes Jahr. An diesen Veranstaltungen nahmen die externen Berater und die internen Personalentwicklerinnen teil. In den Zeiträumen zwischen den Workshops fanden vier Praxisbeglei-

tungen in Kleingruppen statt. Diese Maßnahmen wurden jeweils von einem externen Berater durchgeführt.

### Eckpunkte der Konzeption

Um den Zielen der Entwicklungsmaßnahme gerecht zu werden, wurde das Konzept vom Stab Personalentwicklung gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen auf einige wesentliche Eckpfeiler gestellt. Der erste Eckpfeiler basierte auf dem praxisorientierten Ansatz, bei dem „echte“ Entwicklungs- oder Veränderungsaufgaben im Vordergrund stehen sollten. Das bedeutete, dass die Teilnehmenden einen nach dem Auftragsprinzip vereinbarten Auftrag hatten dem folgenden Kriterien zugrunde lagen:

- Die Führungskraft kann den Auftrag mit nachgeordneten Mitarbeitern/innen realisieren.
- Es soll ein Auftrag mit Führungsvorgängen sein.
- Der Umfang soll in die Laufzeit der Maßnahme passen und innerhalb der normalen Arbeitszeit zu erledigen sein.
- Das notwendige Budget muss gesichert sein.
- Die Ziele des Auftrags müssen nachvollziehbar auf die Fachbereichsziele und Oberziele zurückzuführen sein.
- Die Aufgaben ergeben sich aus der Linienverantwortung und werden zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene vereinbart.
- Der Auftrag sollte erfolgsträchtig, reizvoll und motivierend sein.

Dieses Element ermöglichte den Teilnehmern/innen, die erlernten Instrumente direkt anzuwenden, zu reflektieren und ggf. anzupassen. Das Spannungsfeld, auf der einen Seite Auftragnehmer und gleichzeitig auf der anderen Seite Auftraggeber zu sein, wurde als wichtige Erfahrung von den Teilnehmern/innen geschildert. Darüber hinaus wurde die erste Führungsebene durch dieses Element aktiv mit in den Prozess einbezogen.

Ein wichtiger zweiter Eckpfeiler war die Begleitung der Führungsprozesse innerhalb der Aufträge in kleinen Gruppen von vier bis sechs Personen. Die Mitglie-

der dieser Praxisgruppen sollten sich in keinem Hierarchieverhältnis innerhalb eines Bereichs befinden, ähnliche Führungspositionen (Führen einer Mitarbeiterschaft, Führen auf Zeit, Projektleitungen) innehaben und aus möglichst unterschiedlichen Fachbereichen kommen. Die Ziele der vier Praxisbegleitungen waren die Erhebung des Standes der

sehen. Die Teilnehmer/innen erfahren durch das Kollegiale Coaching Unterstützung und Beratung und haben die Möglichkeit zur Reflexion der Führungsinstrumente. Darüber hinaus ermöglicht es eine breite Vernetzung der zweiten Führungsebene. Planmäßig wird das Kollegiale Coaching – auch nach Beendigung der Führungskräfteentwicklung –

Führungsebene über die Erfahrungen aus der Maßnahme in Dialog zu treten.

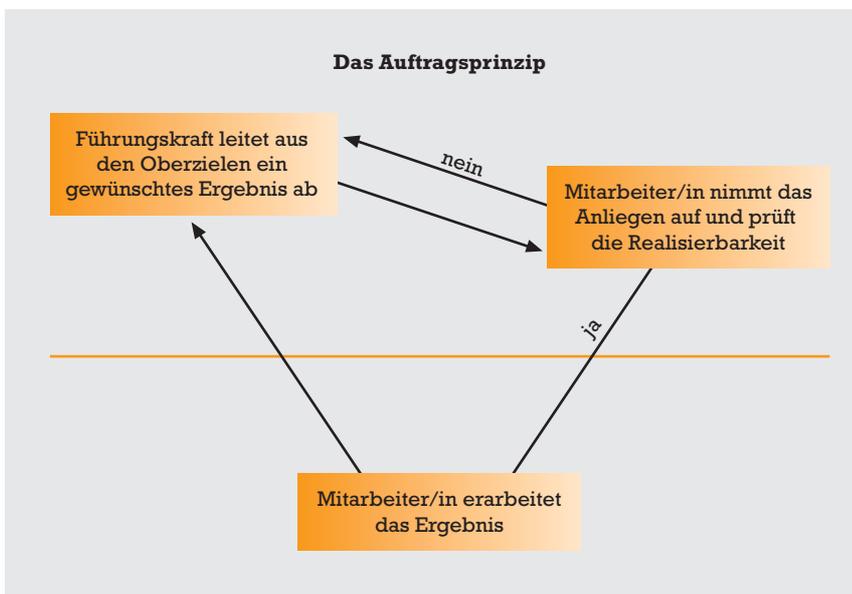
Der zweite Erfolgsfaktor liegt in der engen Kooperation mit den externen Beratern. Grundlegend waren hier die gemeinsame Entwicklung der Maßnahmen, das Verständnis für einen kontinuierlichen Austausch über die Erfahrungen in den einzelnen Veranstaltungen und die klare Vereinbarung über die Rollen der externen Berater und der internen Personalentwicklerinnen. So konnte ein hohes Maß an Flexibilität gewährleistet werden, um auf aktuelle Entwicklungen, Bedürfnisse und Ereignisse angemessen reagieren zu können.

### Weitere Schritte folgen

Mit der Diskussion zum Führungsleitbild wurde unter anderem ein erster Schritt in Richtung Dialog mit der ersten Führungsebene gegangen. Dieser wird intern weiter unterstützt. Die Vernetzung wurde auch formal über die Maßnahme hinaus vereinbart. Damit ist der Weg dafür ebnet, dass das gemeinsame Führungsverständnis weiterentwickelt werden kann. Die gesamte Teilnehmergruppe hat deutlich an Führungsprofil gewonnen, und dadurch ist die Führungsperformance der mittleren Führungsebene deutlich gestiegen.

Aus dem Arbeitsalltag: *Heute lud mich Frau B. zum Mittagstisch in die Kantine ein. Frau B., Herr S. und Herr P. treffen sich seit der gemeinsamen Führungskräfte-schulung einmal in der Woche zum Mittagstisch. Ich selbst hatte gerade vor zwei Tagen den Endworkshop absolviert. Als ich an den Tisch trat, sprachen die Kollegen über das Auftragsprinzip und ihre positiven Erfahrungen mit dem Instrument. Ich konnte gedanklich sofort anknüpfen. Auch ich hatte im Rahmen der Führungskräfteentwicklung gute Erfahrungen gemacht. „Jetzt sollte auch bei mir im Fachdienst möglichst bald wieder ein Auftrag gemäß Auftragsprinzip erfolgen“, schoss es mir durch den Kopf.*

Weitere Informationen erhalten Sie beim **Kreis Groß-Gerau, Ute Imig-Wittekind**, ☎ (0 61 52) 9 89-2 54, E-Mail: [u.imig-wittekind@kreisggg.de](mailto:u.imig-wittekind@kreisggg.de).



einzelnen Aufträge, die Identifizierung der jeweils nächsten Handlungsbedarfe und die Vermittlung der notwendigen Methoden und Theoriezusammenhänge zur erfolgreichen Bearbeitung der nächsten Auftragsphase.

Die Teilnehmer/innen konnten so einen Blick über den Tellerrand des eigenen Bereichs werfen – und ein Gefühl für die Kreisverwaltung als Ganzes entwickeln. Der dritte Eckpfeiler bestand in der Einführung der Methode des Kollegialen Coachings als Instrument zur erfolgreichen Bewältigung von besonderen Führungssituationen. Kollegiales Coaching setzt die Vereinbarung über einen vertraulichen Umgang mit Informationen voraus. Die Gruppe hat eine feste Besetzung und trifft sich regelmäßig, die benötigte Zeit beträgt rund eine Stunde pro Treffen. Als wichtigste Ressource werden die unterschiedlichen Erfahrungen der Teilnehmenden ange-

zunächst unter Moderation des Stabs Personalentwicklung fester Bestandteil im Führungsalltag sein.

### Erfolgsfaktoren der Maßnahme

Ein Erfolgsfaktor der Maßnahme ist mit Sicherheit in der Anbindung der ersten Führungsebene zu sehen. In einem halbtägigen Kick-off-Workshop konnten sie in die Eckpfeiler des Konzepts und den Ablauf Einblick nehmen. Über die Gestaltung der Aufträge und die Rückmeldungen über die Ergebnisse waren sie direkt an den Prozess angebunden. Im Anschluss an die drei Rahmenveranstaltungen jeder Reihe wurden sie jeweils vom Stab Personalentwicklung zu einem Austauschtreffen eingeladen – nach der Zwischenauswertung war bei diesem Treffen auch jedes Mal eine Gruppe von Teilnehmern/innen dabei, um mit der nächsten