



DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung



Schriften
des Deutschen
Landkreistages

Band 107
der Veröffentlichungen
des Vereins für Geschichte
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Deutscher Landkreistag
Berlin

Redaktion:

DLT-Pressestelle

Stand:

Januar 2013

ISSN 0503-9185

Vorwort



Die Anforderungen an Führungskräfte in der Landkreisverwaltung wachsen. Der Grund dafür sind Faktoren wie immer komplexer werdende Aufgaben, der zunehmende Einsatz der Informationstechnologie oder auch die interkulturelle Öffnung der Kommunalverwaltungen. Gleichzeitig machen es der demografische Wandel und die zunehmende Konkurrenz mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern immer schwieriger, gute Führungskräfte zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund kommt der Führungskräfteentwicklung als einem Element des Personalmanagements in den Landkreisen eine herausgehobene Bedeutung zu. Mit der nachfolgenden Handreichung, die sich als Anregung an die Landkreise versteht, trägt der Deutsche Landkreistag diesem Umstand Rechnung.

Die Handreichung erläutert Grundbegriffe der Führungskräfteentwicklung und enthält Empfehlungen sowie gute Beispiele, die bei der Erstellung eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung für die Landkreisverwaltung Hilfestellung bieten. Sie knüpft an vergleichbare Veröffentlichungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Gesundheitsmanagement sowie zur Ausbildungssituation in der Landkreisverwaltung an.

Besonderer Dank gilt den Vertretern aus der StädteRegion Aachen, dem Landkreis Miltenberg, dem Kreis Soest sowie dem Werra-Meißner-Kreis, die sich mit viel Engagement an der Erarbeitung dieser Handreichung beteiligt haben, die auf eine Initiative des Innovationsrings des Deutschen Landkreistages zurückgeht.

Berlin, im Januar 2013



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Landkreistages

Inhalt

Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung

Einleitung	3
I. Führungskräfteentwicklung – was ist das?	3
„Führen“ in der Landkreisverwaltung	3
Wer ist Führungskraft?	4
Was bedeutet Führungskräfteentwicklung?	4
Warum Führungskräfteentwicklung auch in der Landkreisverwaltung?.....	4
II. Voraussetzungen eines erfolgreichen Konzeptes der Führungskräfteentwicklung .5	5
Entwicklung eines Leitbildes für gute Führung.....	5
Klarheit über die Aufgaben einer Führungskraft – Anforderungsprofil.....	5
Führung braucht Zeit	5
Führungskräfte brauchen Unterstützung	6
Führungsqualitäten erkennen und fördern.....	6
Bereitschaft zu konsequentem Handeln	6
Transparenz und Information	6
III. Mögliche Elemente eines Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung	7
Anforderungen an Führungskräfte.....	7
Definition der Aufgaben einer Führungskraft	8
Feedback für Führungskräfte	10
Weitere Analyseinstrumente.....	13
Weiterbildung von Führungskräften – Führung muss gelernt werden	14
Führungsfunktion auf Probe bzw. auf Zeit	14
Potenziale erkennen.....	15

Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung

Einleitung

Auch wenn für den Erfolg einer effizienten und bürgerfreundlichen Landkreisverwaltung letztlich die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines jeden einzelnen Mitarbeiters maßgeblich ist, kommt den Führungskräften aufgrund ihrer herausgehobenen Funktionen doch eine ganz besondere Bedeutung zu. Die Führungskräfte prägen das Bild einer Landkreisverwaltung nach innen wie nach außen. Von den fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Führungskräfte hängt die inhaltlich-fachliche Qualität der Arbeit einer Landkreisverwaltung ebenso entscheidend ab wie das gedeihliche Miteinander innerhalb der Verwaltung.

Gute Führungskräfte gehören mithin zu den wichtigsten personalen Ressourcen der Verwaltung. Sie zu gewinnen – sei es aus dem Kreis der eigenen Mitarbeiter, sei es von außen –, weiterzuentwickeln und möglichst dauerhaft an die Landkreisverwaltung zu binden, ist daher eine der zentralen Aufgaben der Personalentwicklung. Der demografische Wandel, aber auch andere Faktoren wie immer komplexer werdende Aufgaben, der zunehmende Einsatz der Informationstechnologie oder auch die notwendige interkulturelle Öffnung der Verwaltung stellen die Führungskräfte vor neue Herausforderungen und akzentuieren die Aufgabe der Personal- und Führungskräfteentwicklung in besonderer Weise.

Mit dieser Handreichung möchte der Deutsche Landkreistag daher Hinweise für die Verwirklichung einer erfolgreichen Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung geben. Dazu werden im Folgenden zunächst einige grundsätzliche Aspekte der Führungskräfteentwicklung näher beleuchtet (I.). Sodann wird vertiefend dargestellt, wie ein Konzept der Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung implementiert werden kann. (II.). Abschließend werden schließlich einige Instrumente der Führungskräfteentwicklung vorgestellt, die sich auf Landkreisebene bereits bewährt haben (III.).¹

I. Führungskräfteentwicklung – was ist das?

„Führen“, „Führungskraft“ und „Führungskräfteentwicklung“ sind Begriffe, die sich nicht von selbst verstehen. Sie werden daher im Folgenden definiert.

„Führen“ in der Landkreisverwaltung

Erste Voraussetzung der Erarbeitung eines erfolgreichen Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung ist eine Verständigung über die Bedeutung der Begriffe „führen“ bzw. „Führung“. Allen bekannten Definitionen dieser Begriffe im Zusammenhang mit der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung ist gemeinsam, dass es bei „Führung“ um Maßnahmen geht, mit denen auf die Mitarbeiter eingewirkt wird. Unterschiede bestehen lediglich hinsichtlich der Frage, mit welchen Zielen ein solches Einwirken geschieht. Dazu sind vor allem in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Führungstechniken entwickelt worden. Beispielhaft zu nennen sind etwa die Methoden des „Management by Objectives“ (Führen durch Zielvereinbarung), „Management by Exception“ (Führen nach dem Ausnahmeprinzip, d. h. die Erledigung von Routinefällen bleibt den Mitarbeitern überlassen) oder „Management by Delegation“ (Führen durch Übertragung von Aufgaben). Insgesamt empfiehlt es sich, ein umfassendes Verständnis zugrundezulegen. Erfolgreiche Führung setzt voraus, dass die Mitarbeiter nicht nur unter dem Blickwinkel der ihnen

¹ Die in dieser Handreichung enthaltenen Amtsbezeichnungen sind abhängig von der jeweiligen Struktur der Verwaltung und gelten für weibliche und männliche Bezeichnungen gleichermaßen.

jeweils übertragenen Aufgaben (fachliche Führung), sondern auch unter dem Gesichtspunkt ihrer persönlichen Belange und individuellen Situation (persönliche Führung) – jeweils, soweit sich dabei ein Bezug zu ihren dienstlichen Aufgaben ergibt – betrachtet werden.

Führung ist mit anderen Worten derjenige Mechanismus, mit dem der Beitrag definiert wird, den die einzelnen Mitarbeiter zur Verwirklichung der von Kreistag und Verwaltungsspitze allgemein vorgegebenen Zielen leisten sollen. Dieser Vorgang vollzieht sich in der Regel über mehrere Hierarchiestufen, angefangen beim Landrat über die verschiedenen Führungsebenen bis hin zu den einzelnen Sachbearbeitern.

Führung ist damit eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe, die besondere persönliche und fachliche Kompetenzen voraussetzt.

Wer ist Führungskraft?

Führungskraft ist, wer in der Landkreisverwaltung Führungsaufgaben im vorstehend beschriebenen Sinne wahrnimmt. Führungskraft ist mithin jeder, dem neben seinen Fachaufgaben auch Personalverantwortung im weiteren Sinne übertragen ist. Der Kreis der Führungskräfte ist damit weit gesteckt. Als Führungskraft gilt bereits, wem (mindestens) eine Person zugeordnet ist, die seinen fachlichen und/oder organisatorischen Weisungen Folge leisten muss. Nicht erforderlich ist, dass der Betreffende auch für Personalentscheidungen im engeren Sinne verantwortlich ist, also z. B. über die Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitern (mit-)entscheiden kann.

Neben dem Landrat und den Beigeordneten, Dezernenten und Abteilungsleitern (Führungskräfte in Schlüsselpositionen) gehören daher insbesondere Referats- bzw. Amtsleiter und die Eigenbetriebs-, Sachgebiets- und Arbeitsgruppenleiter zu den Führungskräften im hier maßgeblichen Sinne. Die Bezeichnungen sind abhängig von der jeweiligen Struktur.

Was bedeutet Führungskräfteentwicklung?

Mit dem Begriff der „Führungskräfteentwicklung“ kann die Gesamtheit aller Maßnahmen bezeichnet werden, die ein Landkreis ergreift, um künftige Führungskräfte auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten bzw. um bereits mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen und zu begleiten.

Grundlage der Führungskräfteentwicklung ist die Analyse der Ist-Situation einer jeden Führungskraft. Darüber hinaus bedarf es der Formulierung eines Leitbildes bzw. eines Profils der Anforderungen, dem eine Führungskraft in der Landkreisverwaltung entsprechen muss. Ziel der Führungskräfteentwicklung ist es, dass möglichst alle Führungskräfte diesem Anforderungsprofil entsprechen.

In einem weiteren Sinne gehören zur Führungskräfteentwicklung auch Instrumente, mit denen das Potenzial künftiger oder bereits zum Personalstamm gehörender Mitarbeiter zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben ermittelt werden kann.

Warum Führungskräfteentwicklung auch in der Landkreisverwaltung?

Führungskräfteentwicklung sollte auch in der Landkreisverwaltung selbstverständlicher Bestandteil der Personalentwicklung sein. Führungskräfte sind für die Leistungsfähigkeit einer Landkreisverwaltung von besonderer Bedeutung. Von ihrem Verhalten und ihrer Einstellung hängen das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter entscheidend ab.

Über die Führungskräfte steuert die Verwaltungsspitze die Landkreisverwaltung. Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, die Impulse, die die Verwaltungsspitze in fachlicher Hinsicht,

aber beispielsweise auch im Hinblick auf Aspekte wie Dienstleistungsorientierung oder Förderung der interkulturellen Kompetenz setzt, aufzunehmen und den Mitarbeitern nahe zu bringen.

Unter schlecht oder unzureichend auf ihre Aufgaben vorbereiteten Führungskräften leidet auch die für die Leistungsfähigkeit einer Verwaltung wichtige Zufriedenheit der Mitarbeiter. Es kann zu unerwünschten Konflikten kommen, die die Arbeitsprozesse erschweren und ggf. auch in einer Erhöhung des Krankenstandes münden können. Umgekehrt können qualifizierte Führungskräfte einen erheblichen Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas, zur Steigerung der Motivation und der Bereitschaft der Mitarbeiter leisten, sich für „ihre“ Landkreisverwaltung einzusetzen.

Ein transparentes Konzept zur Führungskräfteentwicklung ist auch deshalb wichtig, weil damit Aufstiegsmöglichkeiten aufgezeigt werden können. Das kann – nicht zuletzt in Zeiten des demografischen Wandels, drohender Personalengpässe und des zunehmenden Wettbewerbs um die besten Kräfte – ein bedeutsames Instrument der Personalbindung darstellen.

II. Voraussetzungen eines erfolgreichen Konzeptes der Führungskräfteentwicklung

Der Erfolg eines Konzeptes für die Entwicklung von Führungskräften hängt von zahlreichen Faktoren ab, die von vornherein mitbedacht werden sollten.

Entwicklung eines Leitbildes für gute Führung

Zentrale Voraussetzung eines erfolgreichen Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung ist die Unterstützung seitens der Verwaltungsspitze. Insbesondere der Landrat muss die Führungskräfteentwicklung als wichtiges Handlungsfeld erkennen und seinerseits als gute Führungskraft eine Vorbildfunktion übernehmen.

Deshalb sollten die Grundsätze guter Führung in der Landkreisverwaltung in einem Leitbild niedergelegt werden, das für alle Führungskräfte eine Orientierung bietet.

Klarheit über die Aufgaben einer Führungskraft – Anforderungsprofil

Aus den Grundsätzen guter Führung in der Landkreisverwaltung lassen sich die Aufgaben der Führungskräfte ableiten. Diese sollten in einem Anforderungsprofil für Führungskräfte zusammengefasst werden. Dieses Anforderungsprofil bezeichnet die Soll-Werte, die zu verwirklichen die Führungskräfte durch die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung befähigt werden sollen.

Führung braucht Zeit

Führungsaufgaben treten neben die Sachaufgaben, die die Führungskräfte ebenfalls zu bewältigen haben. Deshalb muss allen Beteiligten klar sein, dass den Führungskräften Zeit für die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben einzuräumen ist. Aussagen zu der Frage, wie hoch der Anteil der Arbeitszeit einer Führungskraft für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben sein sollte, lassen sich nur schwer treffen. Dies hängt entscheidend von den Umständen des Einzelfalles ab. Ein Wert von einer Stunde je Woche und Mitarbeiter dürfte aber eine gute Annäherung darstellen.

Daraus folgt zugleich, dass die Führungsspannen nicht zu groß werden dürfen. Eine tatsächliche Führung dürfte nicht mehr möglich sein, wenn die Zahl der unmittelbar einer Führungskraft zugeordneten Mitarbeiter mehr als 15 beträgt.

Führungskräfte brauchen Unterstützung

Führung ist eine schwierige und verantwortungsvolle Aufgabe. Die Führungskräfte dürfen daher bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht alleine gelassen werden. Sie müssen sich auf die Unterstützung ihrer Vorgesetzten, aber auch der Personalabteilung verlassen können.

Führung findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern beruht auf Interaktion. Der Erfolg einer Führungskraft hängt daher entscheidend auch davon ab, wie er oder sie auf die Mitarbeiter wirkt bzw. mit seinen Maßnahmen bei diesen „ankommt“.

Das Feedback der Mitarbeiter ist daher für die Entwicklung einer Führungskraft ebenso wichtig wie eine kritische Begleitung des Führungsverhaltens durch die jeweiligen Vorgesetzten.

Führungsqualitäten erkennen und fördern

Die Landkreisverwaltung braucht gute Führungskräfte. Deshalb sollte das Vorhandensein von Führungsqualitäten bereits bei der Gewinnung neuen Personals und der Neubesetzung von Stellen eine Rolle spielen. Die wenigsten Mitarbeiter werden aber als gute Führungskräfte geboren. Führung muss vielmehr gelernt und ständig reflektiert werden. Ein erfolgreiches Konzept zur Führungskräfteentwicklung sollte daher sowohl Instrumente beinhalten, mit deren Hilfe das Führungskräftepotenzial der Mitarbeiter erkannt werden kann (Analyseinstrumente), als auch Maßnahmen umfassen, die auf die Aus- bzw. Weiterbildung der Führungskräfte zielen (Handlungsinstrumente).

Bereitschaft zu konsequentem Handeln

Bei aller Sorgfalt in der Auswahl: Führungskräfte können mit den ihnen übertragenen Aufgaben auch überfordert sein. Im Interesse einer effizient arbeitenden Landkreisverwaltung, aber auch im Interesse der Mitarbeiter sowie nicht zuletzt der Führungskraft selbst, ist es wichtig, eine solche Überforderung schnell zu erkennen. Lassen sich fortbestehende Defizite nicht durch Fortbildungs- oder andere Unterstützungsmaßnahmen zeitnah beheben, muss die Bereitschaft bestehen, die Führungskraft auch wieder von den ihr übertragenen Führungsaufgaben zu entbinden. Gerade bei motivierten Mitarbeitern sollte ein damit ggf. verbundener Ansehens- oder Statusverlust möglichst vermieden werden. Bspw. kann der Führungskraft bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen angeboten werden, sich als Führungskraft in einer kleineren Organisationseinheit (mit kleinerer Führungsspanne) zu bewähren. Alternativ kann der Führungskraft auch eine Fachaufgabe mit hohem Anspruch angeboten werden; bei positiver Weiterentwicklung kann ggf. wiederum die Möglichkeit bestehen, in eine Position mit Führungsaufgaben zurückzukehren, wenn entsprechende Stellen frei sind.

Insbesondere in großen Landkreisverwaltungen kann es darüber hinaus sinnvoll sein, Führungsaufgaben zunächst nur auf Probe zu vergeben. Aber auch nach Ende der Probezeit dürfen Führungsdefizite im Interesse aller Beteiligten nicht dauerhaft hingenommen werden. Ist eine einvernehmliche Lösung nicht möglich, muss im Rahmen des rechtlich Zulässigen von den Dienstherrnbefugnissen Gebrauch gemacht werden.

Diese Bereitschaft zu konsequentem Handeln sollte ihren Niederschlag im Führungsleitbild der Landkreisverwaltung finden.

Transparenz und Information

Über das Führungsleitbild sowie die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sollte transparent und breit informiert werden. Auf diese Weise kann den Führungskräften, aber auch allen anderen Mitarbeitern verdeutlicht werden, welche Erwartungen seitens der Verwaltungsspitze an eine gute Führung in der Landkreisverwaltung bestehen. Zugleich können potenziellen Füh-

rungskräften Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungschancen aufgezeigt werden. Deshalb sollte das Führungsleitbild auch die Nachfolgeprinzipien, also die generellen Wertvorstellungen, die bei allen Auswahlentscheidungen für Führungspositionen zum Tragen kommen, beinhalten. Dabei könnten dann – im Rahmen des rechtlich Zulässigen – beispielsweise Aussagen dazu getroffen werden, ob und ggf. unter welchen Bedingungen interne Qualifizierung Vorrang vor externer Bewerbung hat und welche Auswahlkriterien bei der Besetzung von Stellen mit Leitungsfunktion berücksichtigt werden sollen.

III. Mögliche Elemente eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung

Ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung muss sich an den Besonderheiten der einzelnen Landkreisverwaltung vor Ort ausrichten. Es gibt jedoch eine Reihe von Elementen, die ein solches Konzept in jedem Fall berücksichtigen sollte. Dazu gehört:

- eine Darstellung der Kompetenzen, die eine Führungskraft auszeichnen;
- eine Auflistung der Führungsaufgaben;
- eine Beschreibung der Analyse- und Handlungsinstrumente, die im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zum Einsatz gelangen.

Anforderungen an Führungskräfte

Um bei der Besetzung von Führungspositionen in der Landkreisverwaltung Fehlentscheidungen nach Möglichkeit zu vermeiden, ist es wichtig, über ein klares Profil derjenigen Anforderungen zu verfügen, denen eine Führungskraft entsprechen muss. Es sollte selbstverständlich sein, dass die so beschriebenen Führungsqualitäten zu den Auswahlkriterien bei der Besetzung von Führungspositionen gehören müssen. Insbesondere sollte deutlich sein, dass eine hohe Kompetenz in Sachfragen zwar eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung für die Wahrnehmung einer Führungsposition ist. Klar sollte aber auch sein, dass nicht alle der nachfolgend beispielhaft aufgezählten Kompetenzen von vornherein bei allen potenziellen Führungskräften in voller Ausprägung vorhanden sein werden. Bei Auswahlentscheidungen ist deshalb zu berücksichtigen, welche Fähigkeiten Grundvoraussetzungen für die Besetzung der Stelle sind und welche noch entwickelt werden können.

Folgende persönliche, soziale und methodische Kompetenzen sollten eine Führungskraft auszeichnen:

- Persönliche Kompetenzen
 - Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidung zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen;
 - Fähigkeit, mit Arbeitskraft und -mitteln sowie Kosten und Zeit ökonomisch umzugehen;
 - Fähigkeit, über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus verschiedene Einflussfaktoren in seinem Denken und Handeln zu berücksichtigen;
 - Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten und angemessen damit umzugehen
- Soziale Kompetenzen
 - Fähigkeit, offen und respektvoll auf Personen zuzugehen und sich in ihre Situationen und emotionale Bedürfnisse zu versetzen;
 - Fähigkeit, dabei zugleich die eigenen Absichten erkennen zu lassen und angemessen durchsetzen zu können;

- Fähigkeit, Ziele vorzugeben und dabei die Potenziale der Mitarbeiter zu berücksichtigen und zu fördern sowie ihre Bedürfnisse einzubeziehen;
 - Fähigkeit, die Verschiedenheit der Mitarbeiter zu begreifen und allen eine angemessene Entwicklungsmöglichkeit zu bieten;
 - Fähigkeit, Konflikte und Spannungen zu erkennen, anzusprechen, Lösungswege zu entwickeln und konsequent zu verfolgen.
- Methodische Kompetenzen
 - Fähigkeit, Besprechungen, Veranstaltungen und Diskussionen ziel- und ergebnisorientiert zu moderieren

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft neben dem aufgabenspezifischen Fachwissen auch über einen guten Überblick über die Verwaltung sowie über weitere Querschnittskompetenzen z. B. im Hinblick auf das Qualitätsmanagement verfügen.

Definition der Aufgaben einer Führungskraft

Die Betroffenen selbst aber auch Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten wissen, was die Verwaltungsspitze von den Führungskräften in der Landkreisverwaltung erwartet. Auch wenn die Beschreibung der konkreten Aufgaben einer Führungskraft naturgemäß entscheidend von der ihr zugewiesenen Position im Stellengefüge einer Landkreisverwaltung abhängt, lassen sich doch eine Reihe von Aufgaben definieren, die von allen Führungskräften – bei divergierenden zeitlichen Anteilen – wahrzunehmen sind.

Folgende Elemente könnte die Aufgabenbeschreibung für Führungskräfte umfassen:

- Für Ziele sorgen

Für zahlreiche Landkreisverwaltungen ist eine Orientierung ihres Handelns an von der Verwaltungsspitze gesetzten Zielen mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Die Mitarbeiter in dieses Zielsystem einzubinden und dafür Sorge zu tragen, dass diese sich für die Erreichung der Ziele einsetzen, ist eine der wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- ihre Mitarbeiter über die übergeordnete Ziele der Verwaltung informieren,
 - aus den übergeordneten Zielvorgaben Ziele für ihren Verantwortungsbereich ableiten,
 - diese Ziele mit den Ideen und Vorstellungen ihrer Mitarbeiter abgleichen,
 - mit den Mitarbeitern realisierbare Ziele vereinbaren,
 - regelmäßig über den Stand der Zielerreichung sprechen und
 - erforderlichenfalls korrigierend eingreifen.
- Planen und Organisieren

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die von ihnen geführten Einheiten die übertragenen Aufgaben erfüllen. Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, die Art der Aufgabenwahrnehmung zu organisieren und die ihnen gesetzte Ziele mit einem angemessenen Ressourceneinsatz zu erreichen. Sie müssen Prozesse und Projekte effektiv planen und steuern können.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- vorausschauend planen,
 - für effektive und effiziente Prozesse sorgen,
 - die ihnen zugewiesenen Budgets steuern und verantworten,
 - sich um einen angemessenen Personaleinsatz kümmern,
 - die dienstlichen und persönlichen Belange der Mitarbeiter koordinieren,
 - familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiter im täglichen Arbeitsablauf berücksichtigen.²
- Entscheiden und Entscheidungen verfolgen

Eine der wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften ist es, Probleme zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und sie umzusetzen

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- Probleme und neue Fragestellungen präzise unter Einbeziehung aller relevanten Sichtweisen und möglicher Folgen bestimmen,
 - die Anforderungen spezifizieren, die eine Lösung erfüllen muss,
 - Alternativen herausarbeiten,
 - wesentlich Beteiligte und Fachleute einbeziehen,
 - ihre Entscheidungen zügig mit den Beteiligten kommunizieren,
 - Maßnahmen und Termine festlegen und Verantwortliche bestimmen.
- Kontrollieren, Messen und Beurteilen

Kontrolle gehört auch im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu den unverzichtbaren Führungsaufgaben. Es geht darum, mit dem geringstmöglichen Aufwand zu gewährleisten, dass Aufgaben erfüllt, Ziele erreicht, sowie Verabredungen und Regeln eingehalten werden. Kontrollen müssen sich ausnahmslos auf alle Mitarbeiter beziehen, unabhängig von ihrer Beziehung zur jeweiligen Führungskraft.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- Berichte ihrer Mitarbeiter über Abweichungen, Störungen und drohende Problemlagen einfordern,
- stichprobenartig die Einhaltung von Arbeitsabläufen und Regeln prüfen,
- die Einhaltung von Zielvereinbarungen, Projektplänen und Zeitplanungen verfolgen und kontrollieren,
- die Realitätstreue von Berichten z. B. durch Akteneinsicht, Begehungen und persönlicher Teilnahme an Besprechungen stichprobenartig überprüfen,
- den Grad von Zielerreichung bzw. den Grad der Abweichung von gesetzten Zielen bemessen,
- die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern beurteilen.

² Vgl. dazu auch eingehend die Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung, Band 91 der Schriften des Deutschen Landkreistages, 2010.

- Mitarbeiter entwickeln und fördern

Im Interesse einer effizienten Landkreisverwaltung sowie in ihrem eigenen Interesse sollen Mitarbeiter so weit wie möglich entsprechend ihrer Fähigkeiten und Stärken eingesetzt werden. Menschen entwickeln sich an und mit ihren Aufgaben. Aufgabe von Führungskräften ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen eine solche Entwicklung unterstützt wird.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- ein vertrauensvolles Arbeitsklima ohne Angst vor Fehlern schaffen,
- gleiche Maßstäbe für alle Mitarbeiter setzen,
- sich regelmäßig Zeit für Gespräche mit ihren Mitarbeitern nehmen,
- die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter kennen und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern,
- ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback über ihre Ergebnisse, ihre Leistungen und ihr Verhalten geben,
- Probleme und Konflikte selbst aufgreifen und frühzeitig nach Lösungen suchen,
- selbst kritikfähig und offen für Lösungen sind.

Feedback für Führungskräfte

Führung ist ein interaktiver Prozess, der ständig reflektiert werden sollte. Führungskräfte sollten daher wissen, wie ihr Führungsverhalten von den eigenen Mitarbeitern, ggf. aber auch von den Vorgesetzten wahrgenommen und bewertet wird. Das hilft ihnen, ihr eigenes Führungsverhalten besser einschätzen und ggf. korrigieren zu können.

Neben dem persönlichen Gespräch der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, sollte im Interesse einer laufenden Verbesserung der Führungsfähigkeiten der Betroffenen ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung daher auch Feedbackprozesse vorsehen. Solche Feedbackprozesse dienen nicht nur der Selbsteinschätzung und -korrektur der Führungskräfte. Sie erlauben es der Personalverwaltung auch, Verbesserungsmöglichkeiten schnell zu erkennen, sind also wichtige Analyseinstrumente.

Typische Elemente eines Feedbackprozesses sind:

- Einschätzung der Führungskraft durch ihre unmittelbaren Mitarbeiter.

Eine solche Einschätzung dient dazu, bei den Beteiligten Lernprozesse hervorzurufen, die sowohl zur Leistungsverbesserung und zu mehr Effizienz führen als auch zu einer stärkeren Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten beitragen.

- Selbsteinschätzung der Führungskraft

Die Selbsteinschätzung dient dem wichtigen Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild und ist damit eine wertvolle Basis einerseits für eine konstruktive Selbstreflexion und andererseits ein wichtiges Instrument, um ggf. unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen transparent zu machen und sich darüber auszutauschen.

- Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft

Mit der Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft tritt der Blickwinkel eines weiteren Beteiligten hinzu, der das Führungsverhalten des Betroffenen gleichsam von außen beurteilt.

Für die Organisation und Durchführung solcher Feedbackprozesse sind verschiedene Modelle vorstellbar:

- Zeitlicher Rahmen

Feedbackprozesse können in feststehenden Zeiträumen – etwa zweijährig – für alle Führungskräfte oder zeitversetzt für die verschiedenen Führungsebenen durchgeführt werden. Es kann sich aber auch anbieten, den Feedbackprozess individuell auszugestalten

In der *Städteregion Aachen* sind die Vorgesetzteinschätzung, die Selbsteinschätzung sowie die Beurteilung durch die nächsthöhere Führungskraft Teil eines Wiederbestellungsverfahrens, das erstmals bestellte Führungskräfte innerhalb eines dreijährigen, wiederbestellte Führungskräfte innerhalb eines fünfjährigen Zeitraums durchlaufen müssen.

- Organisation und Ablauf

Hinsichtlich der Einschätzung durch Mitarbeiter bietet sich die Verwendung von Fragebögen an. Zu entscheiden ist, ob die Teilnahme freiwillig erfolgen oder verpflichtend vorgeben sein sollte. Für Letzteres spricht das Interesse an möglichst aussagekräftigen Ergebnissen, doch kann eine hohe Beteiligung auch durch andere, motivierende Maßnahmen erreicht werden. Auch hinsichtlich des Grades an Anonymität der Befragung sind unterschiedliche Vorgehensweisen vorstellbar. Ein angemessener und fairer Umgang kann dafür sprechen, dass die Betroffenen ihre sachlich-konstruktive Kritik unter ihrem eigenen Namen äußern. Dabei sollte aber klar sein, dass der Beurteilte nicht erfahren darf, wie ein einzelner Beschäftigter ihn beurteilt hat. Die namentlichen Beurteilungen dürften dann nur dem Personalbereich zugänglich sein. Es gibt allerdings auch Gesichtspunkte, die für eine vollkommen anonyme Beurteilung sprechen, etwa das Bestreben, die Mitarbeiter zu möglichst offenen Einschätzungen zu motivieren. Eine nachträgliche Aufhebung der Anonymität gegenüber dem Beurteilten kommt allenfalls in Betracht, wenn alle Beteiligten zustimmen. Im Rahmen der Aufstellung des Führungskräftekonzeptes ist zu entscheiden, ob eine solche Möglichkeit vorgesehen wird. Ist der Kreis der unmittelbaren Mitarbeiter zu klein, um Anonymität zu gewährleisten, kann auf andere Methoden zurückgegriffen werden.

Im *Kreis Soest* wird eine schriftliche Befragung nicht durchgeführt, wenn weniger als fünf Mitarbeiter betroffen sind. Stattdessen suchen sich die Betroffenen eine Person ihres Vertrauens, die nicht aus ihrem Bereich kommt, besprechen mit ihr die Fragestellungen des Fragebogens und füllen ihn auf dieser Basis aus. In der *Städteregion Aachen* findet bei lediglich drei Personen ebenfalls ein Rückmeldegespräch statt.

In dem Fragebogen sollte sich das Anforderungs- und Aufgabeprofil für Führungskräfte widerspiegeln.

Im *Landkreis Miltenberg* gelangt ein sog. **Führungsbarometer** zum Einsatz. Das Führungsbarometer arbeitet mit einem Fragebogen, der die wesentlichen Aspekte aus den Führungsgrundsätzen und dem Anforderungsprofil für Führungskräfte des Landkreises enthält. Auf einer Skala können die Einschätzungen eingetragen werden, wie Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten direkt erleben.

Es bietet sich an, für die Selbsteinschätzung bzw. die Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft auf dieselben oder ähnliche Fragebögen zurückzugreifen, wie sie auch bei der Einschätzung durch die Mitarbeiter verwendet werden.

- Auswertung

Die Fragebögen aus der Mitarbeiterbefragung werden in der Regel von der Personalabteilung ausgewertet. Das Ergebnis kann dann die Grundlage eines – ggf. auch moderierten – **Auswertungsgesprächs** sein, das typischerweise zwischen der jeweiligen Führungskraft und der nächsthöheren Führungskraft stattfindet und in das auch die Ergebnisse der Selbsteinschätzung und der Einschätzung durch den Vorgesetzten einfließen.

Auch die betroffenen Mitarbeiter sollten eine **Rückmeldung** erhalten, wobei eine solche Rückmeldung auch von der Zustimmung der jeweiligen Führungskraft abhängig gemacht werden kann. Insoweit bietet es sich beispielsweise an, dass die beurteilte Führungskraft die Auswertung der Befragung mit ihren Mitarbeitern bespricht und dabei auch auf Konsequenzen und Verbesserungsmöglichkeiten eingeht. Als weiterer Teilnehmer an diesem Gespräch kommt die nächsthöhere Führungskraft in Betracht. Ggf. sollte das Gespräch durch einen neutralen Dritten moderiert werden. Die Ergebnisse dieser Erörterungen könnten auch zum Gegenstand einer schriftlichen Vereinbarung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern gemacht werden.

- Dokumentation

Die Ergebnisse des Feedbackprozesses sollten dokumentiert werden.

Im <i>Landkreis Miltenberg</i> wird zu diesem Zweck ein Personalentwicklungsbeirat neben der eigentlichen Personalakte vertraulich geführt. Die darin befindlichen Unterlagen werden auf Wunsch der Führungskraft ausgehändigt oder vernichtet, wenn das Beschäftigungsverhältnis mit dem Landkreis endet. Im <i>Kreis Soest</i> wird die Bewertung dagegen Bestandteil der Personalakte.
--

Weitere Analyseinstrumente

Neben dem soeben beschriebenen Führungskräftefeedback können auch noch weitere Analyseinstrumente wie das sog. **360-Grad-Feedback** oder ein **Förder-Assessment-Center** Bestandteile eines Konzepts der Führungskräfteentwicklung sein.

▪ 360-Grad-Feedback

Im 360-Grad-Feedback wird der Grundgedanke des Führungskräftefeedbacks aufgegriffen. Es besteht aus einem standardisierten Fragebogen, der Beschreibungen von wichtigen Komponenten des Führungsverhaltens beinhaltet. Im Unterschied zum Führungsbarometer erfolgen die Rückmeldungen aber durch einen erweiterten Personenkreis, der neben den Mitarbeitern sowie den Vorgesetzten auch Kollegen als Personen mit unmittelbarem, persönlichen Kontakt einbezieht. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in der Berücksichtigung der Wahrnehmungsvielfalt der Umgebung, da am Arbeitsplatz alle bzw. möglichst viele relevante Informationen eruiert werden. Die Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks werden ebenfalls anonym ausgewertet und können in die Auswertungsgespräche einfließen.

▪ Förderseminar mit AC-Methode

Förderseminare mit Assessment Center (AC) -Methode sind eine vielseitige und effektive Methode zur Führungskräfteentwicklung. Sie sind Analyseinstrument und Trainingsverfahren in einem.

Charakteristisch für ein Förder-AC sind:

- mehrere Teilnehmer, jedoch nach Möglichkeit nicht mehr als zehn
- mehrere geschulte Beobachter (in der Regel ein Beobachter für je zwei Teilnehmer)
- mehrere unterschiedliche Praxissimulationen/Übungen
- längerer Zeitraum (ein bis zwei Tage)
- Basis der Beobachtung sind die Kriterien eines definierten Anforderungsprofils.

Typische Übungen in einem Förder-AC sind:

- Präsentationen: Die Teilnehmer bearbeiten Fragestellungen und stellen ihre Ergebnisse (meist im Plenum) den Beobachtern vor.
- Einzelgespräche: Simulation von Einzelgesprächen zwischen Teilnehmer und Beobachter (z. B. Mitarbeitergespräche mit den Rollen Vorgesetzter bzw. Mitarbeiter).
- Gruppendiskussionen: Alle Teilnehmer diskutieren gemeinsam über ein Thema und finden gemeinsame Lösungen.

Auswertung:

- In einer Beobachterkonferenz nach der Veranstaltung werden die gesammelten Eindrücke zusammengeführt. Für jeden Teilnehmer werden Stärken und Entwicklungsfelder zusammengefasst und mögliche Fördermaßnahmen abgeleitet.
- In einem Feedbackgespräch zwischen dem Teilnehmer und dem Moderator des Förder-AC (= in der Regel die für die Personalentwicklung zuständige Stelle) wird das Ergebnis zeitnah im Vier-Augen-Gespräch vorgestellt und diskutiert.
- In einem Fördergespräch gemeinsam mit dem Vorgesetzten des Teilnehmers werden konkrete Maßnahmen der Förderung und Entwicklung geplant (auch der zeitliche Rahmen der Umsetzung) und in einem individuellen Entwicklungsplan schriftlich fixiert.

Weiterbildung von Führungskräften – Führung muss gelernt werden

Mit den vorstehend beschriebenen Feedback- und Analyseinstrumenten lässt sich nicht nur der Stand der bereits erreichten Führungsqualitäten dokumentieren, die gewonnenen Erkenntnisse sollten auch Grundlage der weiteren Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sein.

Im *Landkreis Miltenberg* wird auf der Grundlage der Ergebnisse des Führungsbarometers ein individueller **Entwicklungsplan** erstellt.

Ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung sollte daher auch auf Weiterbildungsangebote für Führungskräfte eingehen bzw. diese verpflichtend vorsehen.

Der *Kreis Soest* verpflichtet neue Führungskräfte bei der Übernahme von Führungsfunktionen nächstmöglich an der Qualifizierungsmaßnahme „Perspektiven der Führung“ teilzunehmen. Im *Landkreis Miltenberg* gibt es ein auf zwei Jahre angelegtes Programm „Fit für Führung“, das von allen neuen Führungskräften durchlaufen werden muss. Das Programm beinhaltet eine Reihe von Seminaren zu den Grundlagen der Führungsarbeit, zur Kommunikation in der Führung, zu Präsentation und Moderation, zu den Grundlagen des Projektmanagements sowie zu betriebswirtschaftlichen Fragen. Bestandteil ist außerdem ein Förderseminar in Form eines Assessment Centers (AC-Methode).

In Betracht kommen weitergehende Unterstützungsleistungen für die Führungskräfte, etwa in Form von internen oder externen Einzelberatungen, Supervision oder Coaching, Konfliktmoderationen oder individuelle externe Fortbildung zu speziellen Themen.

Führungsfunktion auf Probe bzw. auf Zeit

Vielfach zeigt sich erst in der Praxis, ob (neue) Führungskräfte den ihnen übertragenen Aufgaben (noch) gewachsen sind. Sind Führungskräfte mit den ihnen übertragenen Aufgaben überfordert, ist eine Bereitschaft zu konsequentem Handeln erforderlich. Insbesondere in großen Landkreisverwaltungen kann es sich zudem empfehlen, Führungsfunktionen im Rahmen des tarif- bzw. dienstrechtlich Zulässigen nur auf Zeit bzw. auf Probe zu vergeben.

Im *Kreis Soest* werden neuen Führungskräften Führungsfunktionen zunächst für zwei Jahre befristet übertragen. Führungskräfte werden erst befördert bzw. in die entsprechende Vergütungsgruppe eingruppiert, wenn ihnen die Tätigkeit unbefristet übertragen wird. Falls die Führungsstelle höher bewertet ist als ihre bisherige Stelle, erhalten Führungskräfte zunächst eine Zulage in Höhe des Unterschiedsbetrages zur nächsten Besoldungs- bzw. Vergütungsgruppe. In der *StädteRegion Aachen* werden erstmalig bestellte Führungskräfte für drei Jahre berufen; wiederzubestellende Führungskräfte für fünf Jahre. Für die Wiederbestellung als Führungskraft muss ein Verfahren durchlaufen werden, in dessen Rahmen die Führungskraft auf der Grundlage einer Vorgesetztenbeurteilung, ihrer Selbsteinschätzung und der dienstlichen Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten bewertet wird. Führungskräfte müssen außerdem ihre Bereitschaft zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung nachweisen, z. B. durch den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen (Minium: zwei Tagesseminare bzw. ein Mehrtagesseminar pro Jahr bzw. zehn/fünf Seminare im Wiederbestellungszeitraum von fünf Jahren). Darüber hinaus können auch Zielvereinbarungen abgeschlossen werden.

Potenziale erkennen

Die vorstehend beschriebenen Analyse- und Handlungsinstrumente beziehen sich in erster Linie auf Mitarbeiter, die bereits Führungsaufgaben wahrnehmen. Zur Führungskräfteentwicklung gehört es aber auch, unter der gesamten Belegschaft diejenigen Mitarbeiter herauszufiltern, die Führungspotenzial besitzen. Insoweit handelt es sich um eine zentrale Aufgabe der Personalverantwortlichen einer Landkreisverwaltung sowie der bereits etablierten Führungskräfte. Letztere stehen im ständigen Kontakt mit ihren Mitarbeitern und führen regelmäßige Mitarbeitergespräche.

Mitarbeiter, die ein entsprechendes Potenzial aufweisen, sollten durch entsprechende Fortbildungsangebote auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet werden. Auf diese Weise kann bei der zukünftigen Besetzung von Stellen mit Führungsverantwortung bereits auf einen „Pool“ von möglichen Kandidaten zurückgegriffen werden. Damit kann ein reibungsloser Übergang bei der Besetzung von Führungspositionen erreicht werden, weil der Nachfolger bereits (zumindest theoretische) Grundkenntnisse über Führung und die Führungsphilosophie im jeweiligen Landratsamt besitzt und durch die Anwendung der dargestellten Analyseinstrumente ein erster Abgleich mit dem Anforderungsprofil des jeweiligen Hauses erfolgt ist.

Bundesrepublik Deutschland

Verwaltungsgrenzen

(Stand: 01.03.2012)





DEUTSCHER
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennestraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

www.landkreistag.de

info@landkreistag.de

