

GANZHEITLICHE FÜHRUNG IN WOLFSBURG

Führung erfolgt immer im Spannungsfeld der Persönlichkeit der Führungskraft, der beschäftigten Menschen, der jeweiligen Organisationseinheit sowie der Stadt insgesamt. In diesem Rahmen hängt Führungsverhalten von vielen Variablen ab, die alle vernetzt sind und sich untereinander mehr oder weniger stark beeinflussen. Führung ist immer eine Gratwanderung zwischen operativem Handeln und strategischer Zielsetzung, zwischen den Interessen der Menschen und denen der Organisation. Erfolgreiche Führung ist ganzheitliche Führung, weil sie viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen und zu integrieren hat. Dafür gibt es kein Patentrezept! Ein kurzer Blick auf die Teilbereiche der Verantwortung macht deutlich, wie komplex die Anforderungen für Führungskräfte sind.





Verantwortung für sich selbst

Führung heißt zuallererst, sich selbst zu führen! Dazu gehört, sich bewusst zu machen, in welcher unterschiedlichen Rollen eine Führungskraft agiert und ob es ihr gelingt, authentisch zu sein. Nur wenn wir uns selbst kennen und wissen, warum wir handeln, wie wir handeln, was uns antreibt und was uns wichtig ist, können wir authentisch und vorbildlich sein. „Gute Führungskräfte sind flexibel, lern- und anpassungsfähig. Sie sind keine perfekten Supermänner und Superfrauen, aber sie sind echte Persönlichkeiten.“ Und als solche entwickeln sie sich weiter!



Verantwortung für die Menschen

Neben den klassischen und den mit dem demografischen Wandel verbundenen Aspekten des Personalmanagements geht es in diesem Bereich vor allem um Menschenführung. Führen von Menschen heißt einerseits, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin zu unterstützen, dass sie ihre Kompetenzen und Potentiale optimal entfalten und nutzen können. Andererseits geht es darum, erkannte Defizite bzw. Probleme anzusprechen und angemessen gegen zu steuern. Dazu gehört auch eine intelligente Vernetzung von Teammitgliedern. Vor allem geht es um Wertschätzung sowie um eine vertrauensvolle Kommunikation. Nur so lassen sich Menschen gewinnen und motivieren.



Verantwortung für die Stadt

Neben den hoheitlichen Aufgaben und der Dienstleistungs- und Bürgerorientierung geht es hier insbesondere um eine nachhaltige und zukunftsfähige Stadtentwicklung. Die Entwicklung und Umsetzung der Vision 2020plus wird das Image der Stadtverwaltung ebenso wie die Attraktivität der Stadt positiv beeinflussen. Zur Führungsaufgabe gehört hier, wirkungsvoll in der Öffentlichkeit zu kommunizieren und Bürger und Bürgerinnen sowie Institutionen so zu beteiligen, dass ein starkes Wir-Gefühl und eine große Identifikation mit der Stadt entsteht.



Verantwortung für die Organisation

Neben den klassischen und den mit der Verwaltungsreform verbundenen Aspekten des Organisationsmanagements geht es hier vor allem darum, die Arbeitsprozesse möglichst effizient zu gestalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei jeder Organisation um komplexe soziale Systeme handelt, die sich ständig verändern. Alle Teile des Systems sind vielfach miteinander vernetzt. Lineare Wirkungszusammenhänge und damit einfache Lösungen gibt es nicht. Systemisches Denken und Handeln ist gefordert, um erfolgreich Veränderungsprozesse zu gestalten.



Neben der grafischen Darstellung des Führungsquadrates hat der Steuerkreis Personalentwicklung ergänzend die Leitlinien für ganzheitliche Führung formuliert. Hier sind die sich aus dem Führungsquadrat ergebenden Prioritäten und strategischen Zielsetzungen als Orientierungshilfe für das konkrete Führungshandeln knapp und verständlich formuliert.

LEITLINIEN FÜR GANZHEITLICHE FÜHRUNG

Führungsverhalten ist immer durch große Komplexität gekennzeichnet. Deshalb ist gute Führung ganzheitliche Führung. Es gibt keine Gebrauchsanweisung für alle Situationen und Menschen. Aber es gibt übergeordnete Ziele, an deren Realisierung jede Führungskraft mitwirken muss:

- Unsere Stadt so zu gestalten, dass alle Menschen gerne in ihr leben wollen.
- Unsere Verwaltung so zu organisieren, dass Menschen gerne in ihr arbeiten wollen.
- Die Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass die Zielsetzungen effizient umgesetzt werden.
- Die Teams so zu entwickeln, dass sie gute Dienstleistungen erbringen können.
- Die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entfalten.
- Eine gesundheitsförderliche und altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu sichern.
- Die Gleichstellung der Geschlechter zu verwirklichen.
- Die eigene Persönlichkeit ganzheitlich zu entwickeln.

Dabei sind die jeweils ganz spezifischen Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse und Herausforderungen ebenso zu berücksichtigen wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Ressourcen, Kompetenzen und Potentialen.

Fazit: Führung kann sich nicht auf Teilaspekte beschränken, sondern muss immer das Ganze, den Gesamtzusammenhang im Blick haben. Wie aber geht ganzheitliche Führung konkret? Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um den komplexen Anforderungen gewachsen zu sein?

Die Antwort auf diese Fragen geben die sog. Schlüsselkompetenzen für ganzheitliche Führung, die der Steuerkreis Personalentwicklung als Grundlage für alle künftigen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung erarbeitet hat.



SCHLÜSSELKOMPETENZEN FÜR GANZHEITLICHE FÜHRUNG

In einer immer stärker vernetzten und sich ständig verändernden Arbeitswelt reichen Fachkenntnisse allein schon lange nicht mehr aus. Übergreifende Qualifikationen sind für den persönlichen und beruflichen Erfolg von entscheidender Bedeutung. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte.

Die sog. Schlüsselkompetenzen ermöglichen es, in verschiedenen Situationen und Funktionen bzw. Rollen flexibel und angemessen zu agieren. Aus unserem Führungsquadrat haben wir 6 Kompetenzbereiche abgeleitet, - sechs, weil die beiden Aspekte *Menschen* und *Organisation* noch einmal besonders unterteilt sind.



Unter diesen Kategorien werden auf den folgenden Seiten die Schlüsselkompetenzen differenziert dargestellt. Bei deren Formulierung wurden die Erfahrungen der vergangenen 10 Jahre ebenso berücksichtigt wie die neuen Herausforderungen und die damit verbundenen veränderten Anforderungen.

Niemand wird alle diese Anforderungen erfüllen. Und das erwartet auch keiner! Aber wir können und sollten diese Schlüsselkompetenzen nutzen als Orientierungshilfe für die persönliche Weiterentwicklung ebenso wie für die Umsetzung der verschiedenen Instrumente der Personalentwicklung, z.B. bei Personalauswahlverfahren, im MAG und bei den verschiedenen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen.

Bei Bedarf, z.B. bei der Formulierung stellenbezogener Anforderungsprofile, können diese Schlüsselkompetenzen jederzeit variiert und ergänzt werden.



I) Stadt

Gesamtstädtisches Denken und Handeln

- übernimmt gesamtstädtische Verantwortung i.S. der Vision 2020 und der damit verbundenen Ziele und Aufgabenfelder
- kennt die Bedeutung der sog. weichen Faktoren für Attraktivität und Image der Stadt
- geht konstruktiv mit den Aufgabenfeldern Politik und Verwaltung um
- hat eine ausgeprägte Dienstleistungs- und Gemeinwohlorientierung
- ist bereit, in Projekten mitzuarbeiten und erfüllt Gemeinschaftsaufgaben in der jeweiligen Organisationseinheit mit Leben
- hat Verständnis für die Eigenart komplexer Sachverhalte und möglicher Zielkonflikte
- versteht Öffentlichkeitsarbeit und Marketing als wesentlichen Bestandteil der Führungsaufgabe

II) Organisation

A) Strategisches Management und Wirtschaftskompetenz

- kennt Instrumente des strategischen Managements sowie Methoden zur ganzheitlichen Steuerung von Geschäftsprozessen
- erkennt Optimierungsmöglichkeiten und leitet Prozessoptimierungen ein
- ist sich des Spannungsfeldes zwischen strategischer Zielsetzung und operativem Geschäft bewusst
- orientiert sich in seiner Arbeit an Qualität und Wirtschaftlichkeit
- ist mit der Finanzsituation der Stadt sowie den Grundsätzen der doppelten Haushaltsführung vertraut
- ist kostenbewusst und setzt Ressourcen verantwortungsvoll ein



II) Organisation

B) Planungs-, Umsetzungs- und Organisationskompetenz

- geht strukturiert und systematisch vor
- trennt Wesentliches vom Unwesentlichen und bildet Prioritäten
- setzt Ziele und überprüft die Zielerreichung
- erkennt Zusammenhänge und Vernetzungen; berücksichtigt Neben- und Folgewirkungen
- bringt Wünschenswertes und Machbares in Einklang;
- ist sich der vielfältigen Interessen und möglichen Konfliktfelder bewusst
- kann mit unsicheren und mehrdeutigen Situationen umgehen

III) Menschen

A) Soziale u. kommunikative Kompetenz nach Innen u. Außen

- kommuniziert klar, transparent und adressatengerecht auf allen Hierarchieebenen sowie in der Öffentlichkeit
- präsentiert überzeugend, intern und extern
- koordiniert und strukturiert Kommunikationsprozesse bzw. verschiedene Gesprächstypen (z.B. Sitzungen, Verhandlungen, MAG, Feedback)
- schafft eine positive Arbeitsatmosphäre, die auf Vertrauen und Wertschätzung beruht; hört aktiv zu und nimmt andere Positionen ernst
- nimmt Konflikte wahr und geht konstruktiv mit ihnen um
- kennt Erfolgsfaktoren für Teamarbeit und nutzt die entsprechenden Methoden, Teamgeist zu erzeugen



III) Menschen

B) Personalführung

- pflegt einen im Sinne des Führungsquadrates ganzheitlichen Führungsstil
- kennt verschiedene Rollen einer Führungskraft und füllt sie angemessen aus
- kennt die wichtigsten Handlungsfelder eines demografiegerechten Personalmanagements, (z.B. Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung, Qualifizierung, Wissensmanagement, Personalauswahl, Integration und Migration, Schwerbehindertenförderung, Frauenförderung bzw. Gender-Mainstreaming) und geht souverän damit um
- versteht sich als Personalentwickler/in seiner/ihrer MA und unterstützt und fördert sie bei ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung
- kennt die Potentiale und Kompetenzen seiner/ihrer MA und setzt diese angemessen ein
- ist sich des Stellenwertes von Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen bewusst, kennt die zentralen Motivatoren und nutzt entsprechende Einflussmöglichkeiten
- hat Kenntnisse in Arbeits- und Organisationspsychologie

IV) Persönlichkeit

Sich selbst führen

- schätzt die eigenen Potentiale und Möglichkeiten realistisch ein und ist bereit, sich weiterzuentwickeln
- zeichnet sich durch mentale Flexibilität aus: Hinterfragt eigenes Denken und Handeln und kann sich von vorgegebenen Strukturen und Denkweisen lösen;
- ist begeisterungsfähig, offen gegenüber Veränderungen und gibt Impulse
- bleibt in verschiedenen Situationen authentisch und bewahrt in verschiedenen Rollen seine/ihre Identität
- tritt sicher auf und bleibt auch in Stresssituationen gelassen und selbstbewusst
- übernimmt Verantwortung (insbesondere in kritischen Situationen)
- reflektiert das Thema Übernahme von Verantwortung-für-sich-selbst und arbeitet an seiner/ihrer Work-Life-Balance

