



## „Führerschein“ für Politik und Verwaltung

**Leadership kann – und muss – gelernt werden. Leadership ist ein Fach, das von allen Führungskräften erlernt werden sollte.**

Ein Großteil der Menschen auf dem österreichischen Arbeitsmarkt hat eine Ausbildung. Das ist natürlich. Wir würden nicht im Traum daran denken, eine Kuh von einem Fleischer schlachten zu lassen, der keine Ausbildung hat. Wir erwarten auch, dass ein Maler, ein Koch, ein Arzt oder ein IT-Spezialist eine Ausbildung erhalten, bevor sie ihren Beruf ausüben. Der Gedanke, einen Piloten ohne Ausbildung in die Luft zu schicken, erscheint direkt wahnsinnig. Nichtsdestotrotz werden Menschen als Chefs von anderen eingesetzt, die keine Ausbildung als Führungskraft haben. Genauso wie es notwendig ist, fliegen zu lernen, um Pilot zu werden, ist es notwendig, einer Führungskraft das Management beizubringen. Eine schlechte Führung kann für ein Unternehmen katastrophale Auswirkungen haben, in Form von Geld- u. Kundenverlust oder schlechtem Image, Mangel an Teamwork, Apathie, Misstrauen, Stress, Konflikten und unzufriedenen Bürgern.

Fragt man nach, was Management bedeutet, erhält man eine Unzahl verschiedener Antworten. Es gibt keine eindeutige Definition dafür.

Viele Menschen in der Chefrolle haben so viel damit zu tun, den Arbeitsalltag in ihrer Eigenschaft als fachliche Spezialisten zu bewältigen, dass sie nicht einmal Zeit haben, ein schlechtes Gewissen zu bekommen, weil sie in ihrer Rolle als Führungskraft versagen.

Das gilt für Chefärzte, Architekten, Professoren ebenso wie für IT-Führungskräfte, Handwerkermeister, Steuerberater, Bürgermeister, Amtsleiter und andere.

Was ist also notwendig, um ein Unternehmen oder eine Organisation so zu leiten, dass sie gute und dauerhafte Ergebnisse erzielt? Gibt es überhaupt allgemein gültige Prinzipien für Leadership? Die Antwort auf beide Fragen lautet „Ja“. Ungefähr alle drei Jahre erscheint auf dem Markt eine neue „Management-Mode“, die alle im Unternehmen einführen, ohne so recht zu wissen, warum sie dies tun – außer dass sie so vermeiden wollen, altmodisch zu wirken. Interessant zu sehen ist, dass die Unternehmen, die die besten, dauerhaften Erfolge haben, jene sind, die frühzeitig einige wenige und einfache Leadership-Prinzipien im Unternehmen etabliert haben, dafür sorgen, dass alle ihre Rolle und die entsprechenden Regeln für rote und gelbe Karten kennen. Außerdem halten sie sich an diese und widerstehen der Versuchung, von der einen Management-Mode zur nächsten zu wandern.

Auch im öffentlichen Dienst finden Management-Methoden immer mehr Einzug, vor allem dann, wenn es sich um den Umgang mit den Bürgern handelt. Vor einigen Jahren konnte man manchmal eher den Eindruck gewinnen, Bittsteller zu sein, als Kunde. Dies hat sich gewandelt in Bürgernähe, und dass Gemeinden Leitbilder erstellen, sich als Info-center für ihre Bürger und Marketingmotoren für ihre Wirtschaftsbetriebe sehen, ist keine Seltenheit mehr.

Es gibt vier Prinzipien oder Prozesse, die alle Unternehmen – groß oder klein, in allen Branchen, im privaten wie im öffentlichen Sektor, in allen Kulturen, beachten müssen, um die täglich anfallende Arbeit und die wechselnden Anforderungen der Umgebung zu bewältigen und die eigene Zukunft zu schaffen. Es handelt sich um:

1. Den Leadershipprozess
2. Den Produktivitätsprozess
3. Den Beziehungsprozess
4. Den Qualitätsprozess

Die klassische Auffassung von Führung ist, dass das „etwas ist, was man mit anderen macht“. Mitarbeiter sind eine Art von Instrument, das man verwendet, um seine Ziele zu erreichen.

Die andere Hauptauffassung ist, dass Mitarbeiter Kollegen sind, deren Gehirne gleichwertig dem des Chefs sind. Dies bringt mit sich, dass alle Prozesse im Unternehmen – und selbstverständlich auch in einer Gemeinde – als Zusammenspiel zwischen Führung und Mitarbeitern ablaufen. Dieser demokratische Führungsstil, den TMI „Employeeeship“ nennt, und in dem alle, die dies gerne möchten, Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen, setzt sich immer mehr durch.

Leadership handelt davon, Ziele vorzugeben, Probleme zu lösen und eine Sprache zu schaffen, die es allen möglich

macht, zu verstehen, wo wir hingehen und wie wir dorthin kommen – gemeinsam. Der Produktivitätsprozess funktioniert dann, wenn alle ihren Beitrag dazu leisten, dass die Ziele des Teams erreicht werden, und dass die gesamte Gemeinde vom Prinzip durchdrungen ist, dass alles, womit man sich beschäftigt, zur Wertsteigerung beitragen soll.

Der Beziehungsprozess funktioniert dann, wenn es zwischen allen Beteiligten gute Kontakte gibt: zwischen Führung und Mitarbeitern, zwischen Teammitgliedern, zwischen den Teams, so dass die Gemeinde ein „Team aus Teams“ ist. Der Qualitätsprozess funktioniert dann, wenn die Kunden – und hier sind die Bürger gemeint – zufrieden sind mit Bürgerservice, der Lebensqualität in der Gemeinde und ähnlichen Aspekten des Alltagslebens. Dieser Prozess handelt davon, den Markenwert einer Gemeinde aufzubauen und die Loyalität der Bürger zu sichern.

In diesem Zusammenhang kann Managementverhalten unterteilt werden in: zielgerichtetes, lösungsorientiertes und kommunikatives Verhalten.

**Leadership besteht dann, wenn man diese drei Verhaltensweisen im Zusammenspiel mit anderen einsetzt.**

Wie ein Bürgermeister oder Amtsleiter Leadershipverhalten einsetzt, hängt von seiner oder ihrer persönlichen Kompetenz und der Leadershipkultur in der Gemeinde ab.

Wie kann man die universellen Prinzipien für Leadership umsetzen? Wie schafft man es, die vier Prozesse in der Gemeinde zum Funktionieren zu bringen? **Man kann es erlernen.**



TMI hat ein neues Seminar entwickelt: Practical Leadership, in dem das Verhalten von Führungskräften,

Produktivität, zwischenmenschliche Beziehungen und Qualität die Themen sind. Die Voraussetzung für gute Ergebnisse ist nicht nur fachliche sondern auch allgemeine Kompetenz. Um Erfolg zu haben reicht es nicht aus, fachlich tüchtig zu sein. Die notwendige Voraussetzung ist ein Cocktail, bestehend aus fachlichen Profis und guten Führungskräften. Und Leadership kann man erlernen.

**Der FLGÖ, LV Salzburg, veranstaltet im September und November 2004 zu diesem Thema gemeinsam mit TMI zwei Seminare und lädt Sie ein, sich über dieses Thema zu informieren.**

**Nähere Informationen erhalten Sie bei:**  
TMI Training und Consulting GmbH, Kontaktperson ist **Palle Thomsen**, Tel.: 02252/76 751 oder per E-Mail: [tmi@aon.at](mailto:tmi@aon.at).



Das  
Wesentliche  
im Auge  
behalten

**Wir Gemeindebediensteten  
arbeiten in mehr als  
200 Berufsgruppen,  
an 365 Tagen,  
24 Stunden am Tag,  
bei jeder Witterung  
für die österreichische  
Bevölkerung.  
Und so soll es auch bleiben!**

**Wir schauen auf Sie!**

GEWERKSCHAFT DER GEMEINDEBEDIENTETEN  
1090 WIEN, MARIA-THERESIEN-STRASSE 11 • 01/313 16/8300 • [gdg@gdg.oegb.or.at](mailto:gdg@gdg.oegb.or.at)



[www.gdg.at](http://www.gdg.at)