

GENERALVERSAMMLUNG DES BÜNDNERISCHEN STAATSPERSONALS

Freitag, 14. März 2008

Grusswort von St. Engler, Regierungspräsident

FÜHREN DURCH VORBILD - ODER WAS MAN VON SEINEN CHEFS ERWARTEN DARF

I.

Diesmal ist es mir leichter gefallen, nämlich mich durchzusetzen, als es darum ging, wer von den Regierungsräten Ihre Generalversammlung besuchen darf. Wie Sie wissen, regieren wir im Moment nur zu viert, also musste ich nur drei davon überzeugen, dass es Sache des Regierungspräsidenten sei, vor dem Staatspersonal danke zu sagen und dessen Leistungen anzuerkennen.

Schon in der ersten Woche des Jahres haben Sie alle von Ihren Departementsvorstehern Post erhalten. Das war etwas Neues. Da muss etwas passiert sein, haben Sie sich vielleicht gedacht. Ja, was ist passiert?

Im Rahmen der erstmals und deshalb neu definierten Personal-Strategie hat sich die Regierung auch zu verschiedenen Führungsgrundsätzen bekannt. Solche nehmen die Chefs in die Pflicht oder anders gesagt, die Regierung hat sich und allen Chefs, allen Vorgesetzten, Regeln für die Führung auferlegt. Was sind das für Regeln?

- Führen mit Zielen
- Wertschätzung und offene Kommunikation
- Transparente Entscheide
- Förderung der Mitarbeitenden

Das verleitet mich zur Frage, was dürfen Sie von Ihren Vorgesetzten erwarten?

II.

VERANTWORTUNG

Verantwortung, was heisst das eigentlich? Wo es um Menschen geht, stehen Menschen in der Verantwortung, Antworten zu geben, die standhalten. Antworten zu finden und Entscheidungen und Anordnungen zu treffen, die vor dem eigenen Gewissen bestehen können, heisst Verantwortung übernehmen. Chefs dürfen sich Ihrer Verantwortung nie entziehen. Teilnahmslosigkeit, Gleichgültigkeit und Feigheit sind die ärgsten Feinde der Verantwortung.

Rudi Giuliani, bis vor wenigen Jahren Bürgermeister von New York und vor wenigen Monaten noch Präsidentschafts-Kandidat der USA wurde während seiner Führungsstärke nach dem Trauma des Anschlags auf das World Trade Center zur Person des Jahres ernannt. Auf seinem Schreibtisch hatte er ein Schild mit nur drei Worten, die seine Grundüberzeugung zusammenfasst: "I'm responsible!"

PERSÖNLICHKEIT

Es gibt unsäglich viel Literatur dazu. Von Leuten, die mit Ausnahme ihres Hundes an der Leine nie selber Führungsverantwortung trugen; von erfolglosen und erfolgreichen Wirtschaftsführern; von Generälen, die im Krieg geführt haben, auch von Politikern, die ihre Memoiren schrieben. Was kann man da nicht schon alles hören und lesen. Von Führungskreisläufen, Führungspyramiden, bis zur Uriella ist alles zu haben. Statt von menschlichem Anstand spricht man von emotionaler Kompetenz, und eine einfache Anordnung wird zum psycho-sozialen Phänomen.

Dabei ist es gar nicht so schwierig: Wer Menschen führt, von dem darf verlangt werden, dass er respektvoll, mit Achtung und Aufmerksamkeit seinen Untergebenen gegenüber tritt, auch zuhören und Fehler eingestehen kann.

Wer will, dass seine Untergebenen Höchstleistungen erbringen, muss alles dafür tun, sie erfolgreich werden zu lassen. Der Führende, der meckert, über den wird gemeckert. Lässt er mutlos seinen Kopf hängen, lassen auch seine Leute ihren Kopf hängen. Weiss er alles besser, wollen auch bald die Unterstellten alles besser wissen.

III.

Führungsgrundhaltung

Organisationsprinzipien - ich komme dann noch darauf zurück - die lassen sich lernen und organisieren, nicht aber eine offene, positive Führungsgrundhaltung. Was ich darunter verstehe?

Optimismus. Meine Erfahrung lehrt mich, dass fast immer mehr möglich ist, als man geglaubt hat. Wenn Ihre Chefs schon nicht daran glauben, dass ein Problem, eine Aufgabe erfolgreich, d.h. nutzbringend gelöst werden kann, wie sollte man es von seinen Untergebenen erwarten dürfen.

Engagement. Engagierter Einsatz gehört zum Vorbild, das Sie von Ihren Chefs erwarten dürfen. Zu solchen Engagements gehört auch einmal eine innere Regung, Freude, wenn es vorwärts geht, aber auch einmal Ärger, wenn es harzt. Die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis und Selbstkritik ist Zeichen von Führungsstärke.

Machen lassen. Auch das gehört zu einer Führungsgrundhaltung. Verzicht auf Einfluss, Verzicht auf das Durchsetzen seiner eigenen Meinung, Verzicht auf die Möglichkeit, seine hierarchische Überlegenheit zu demonstrieren.

IV.

Organisationsprinzipien

ZIELTREUE. Von Ihren Chefs müssen Sie verlangen, dass Sie klare Aufgaben und Aufträge erhalten. Sie müssen genau wissen, was man von Ihnen erwartet. Ja, Sie haben einen Anspruch darauf, das zu wissen.

Realistische, klare und akzeptierbare Vorgaben, darauf haben Sie Anspruch. Schliesslich werden Sie auch daran gemessen. Ist das Ziel und damit auch definiert, was bis wann und mit welchem Aufwand zu erreichen ist, beginnt erst die Kunst des Führens innerhalb von Freiräumen.

Arbeiten lassen. Ich habe die Erfahrung gemacht und glaube auch daran, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen grundsätzlich das Beste. Ihr Wille ist positiv, sie sind motiviert und wollen in ihrer Arbeit und mit der Arbeit persönlich Erfolg haben. Von den Chefs darf deshalb erwartet werden, dass man Sie arbeiten lässt und Sie von unnötigen Rapporten und Berichten entlastet.

Prinzip Kontrolle. Machen lassen, kann aber für Ihre Chefs nicht heissen, Rückzug von der Verantwortung. Verantwortlich für die Zielerreichung bleiben die Chefs. Als Mitarbeitende haben Sie Anspruch auf regelmässige Überprüfung des Arbeitsfortschritts. Fehler sind erlaubt, wenn daraus Lehren gezogen werden.

VI.

Führen durch Räume schaffen

Diese Art von Führung fordert beide, Chefs wie Untergebene. Sie ist aber

- aufwändig in der Zielsetzung, Zielfindung und Zielerreichungs-Kontrolle.
- anforderungsreich für den Führenden, der auf Einfluss verzichtet.
- anforderungsreich aber auch für den Geführten, dem Verantwortung übertragen wird.
- riskant, da sie vieles offen lässt.

Gelingt diese Art von Führung, schafft sie ein Arbeitsverhältnis, das Zufriedenheit, Vertrauen und Höchstleistungen verspricht.

Nicht gesprochen habe ich über die Bedeutung der Kommunikation zwischen Führenden und Geführten. Ich höre das oft, auch aus meinen Dienststellen, es werde zu wenig kommuniziert und mangelhaft informiert. Nicht immer ist der Vorwurf gerechtfertigt, weil ich der festen Überzeugung bin, dass auch die Information nicht beliebig sein darf, sondern organisiert werden muss.

Zu viel Information - alle mit allem versorgen - kann zur Erstickung führen. Überkommunikation, die Sucht nach permanenter, gleichzeitiger Vollinformation auf allen Stufen, kann lähmend wirken, wenn dadurch die Eigenverantwortung, Eigeninitiative

und Selbstbestimmung in Frage gestellt und aufgeweicht werden. Stufengerechte Verantwortung heisst auch stufengerecht informieren.

VII.

Und ganz zum Schluss noch:

Haben Sie auch Verständnis mit Ihren Chefs. Gute Mitarbeiter machen gute Chefs. Ich spreche damit die Wechselbeziehung an. Gegenseitiges Vertrauen ist der Schlüssel jeder Zusammenarbeit und notwendig, für eine glaubwürdige Personal-Strategie.

Lassen Sie es uns versuchen!