

innovative **VERWALTUNG**

EHEMALS FACHZEITSCHRIFT

V·O·P

VERWALTUNG+BÜRGER

Europäische Entwicklungen für Kommunen nutzbar machen

FINANZEN+WIRTSCHAFTLICHKEIT

Das neue Rechnungswesen braucht die Daten aus der KLR

PERSONAL+FÜHRUNG

Praxistipps für die Vergabe von TVöD-Leistungsentgelten



Roland Koch:

Der Verwaltung
ein grundlegend neues
Selbstverständnis geben

www.innovative-verwaltung.de
EINE ZEITSCHRIFT AUS DEM GABLER VERLAG

FÜHRUNGSKRÄFTE:

Die ersten 100 Tage im neuen Amt

Als Franklin Delano Roosevelt 1933 ein „100-Tage-Programm“ auflegte, konnte er sich wohl kaum vorstellen, dass mehr als 70 Jahre später 100-Tage-Programme aus den Führungsetagen in Politik und Verwaltung nicht mehr wegzudenken sind. Der Grund für ihre Notwendigkeit liegt auf der Hand: Führungskräfte, die eine neue Position und Rolle übernehmen, müssen immer schneller tatsächlich nachweisbare Ergebnisse vorweisen. Sonst droht ein Karriereknick, oftmals nachhaltig. Bei konsequenter Umsetzung eines 7-stufigen Plans können Führungskräfte in Politik und Verwaltung den Erfolg ihrer Organisation – und ihre Karriere – jedoch nachhaltig fördern.

VON DR. SABINE DEMBKOWSKI*

Das Rennen beginnt bereits vor der offiziellen Startlinie. Eine gute Vorbereitung auf die neue Position und Rolle ist entscheidend. Je gründlicher, desto besser. Dabei sind fünf Punkte besonders zu beachten:

- Informationen aus verschiedenen Quellen analysieren und absorbieren
- klare Herausarbeitung der wichtigsten Herausforderungen der Organisation
- persönliche Kreditabilität erarbeiten
- Erfassung der sozialen und fachlichen Kompetenzen des Teams
- mentale und emotionale Vorbereitung auf die neue Rolle

Jeder wird bestrebt sein, „den Neuen“ kennen zu lernen. Dabei treffen Erwartungen aufeinander. Bewusst und unbewusst werden die Verhaltensweisen aller Beteiligten durch ihre Erwartungen geprägt. Daher ist es hier wichtig, offen und authentisch mit den gegenseitigen Erfahrungen umzugehen. Kandidaten sollten sich auf die folgenden sechs Fragen gut vorbereiten:

- Wer bin ich?
- Was sind meine bisherigen Erfahrungen?
- Wie plane ich diese Erfahrungen in der neuen Rolle einzusetzen?
- Was will ich in dieser Position erreichen?
- Was bewegt mich, diese Position anzunehmen?
- Wie möchte ich mit meinen Mitarbeitern/innen und der Organisation zusammenarbeiten?

Strategische Agenda festlegen

Der/die Neue muss am ersten Tag keinen vollen strategischen Plan haben. Wichtig ist aber, in den ersten 100 Tagen das richtige Fundament zu legen. Der Fokus sollte zunächst auf einige „Quick Wins“ liegen, d. h. man sollte überlegen, wie man schnell „Zeichen setzt“. Auch bei der mittel- und langfristigen Planung reichen einige wenige Agenda-Items, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und der Organisation zu helfen, ihren Plan wirklich zu verstehen, ja zu durchdringen. Diese Agenda-Items sollten gut umgesetzt und voll implementiert werden.

Der strategische Plan sollte mit dem engen Team und nicht im „Elfenbeinturm“ oder ausschließlich mit „Eliteberatern“ entwickelt werden. Nur wenn das enge Team wirklich „Miteigentum“ an dem Plan hat, werden sie wirkliches Interesse haben, ihn umzusetzen. Investieren Sie Zeit, Mitstreiter für Ihre strategische Agenda zu gewinnen. Die „Buy-ins“ sind entscheidend, um den Aktionsplan in der Organisation zum Leben zu erwecken.

Das richtige Team zusammenstellen

Der persönliche Erfolg steht und fällt mit der Komposition des richtigen Teams. Zu Beginn ist es wichtig, sich von jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter/in ein genaues Bild zu machen. Was genau kann er/sie zum Erfolg beitragen? In welcher Weise bestimmt er/sie die Teamdynamik? Was motiviert sie/ihn? Welchen Mehrwert bringt sie/er?

Wichtig ist es, der Versuchung zu widerstehen, bevorzugt Personen zu rekrutieren, die einen ähnlichen Werdegang und eine vergleichbare Persönlichkeit haben. Für den Erfolg ist es wichtig, ein Team zu formen, das die eigenen Werte teilt, aber komplementäre Erfahrungen und Fähigkeiten mit einbringt. Jeder Einzelne im Team sollte so eingesetzt werden, dass er auf der Klaviatur seiner Stärken spielen kann. So wird das Ganze größer als die Summe seiner Teile.

Allianzen formen

Um Entscheidungen durchzusetzen, braucht es Partner und Vertraute. Allianzen und ein kooperativer Stil sind besonders in öffentlichen Organisationen enorm wichtig. In Strukturen, in denen politische Gewichte häufig „kriegsentscheidend“ sind, brauchen Sie Personen und Teams, mit denen Sie vertrauliche Gespräche führen und Gedanken austauschen können.

Strategische Agenda und Kommunikationsplan

Zu Beginn ist es wichtig, die bestehende Kultur der Organisation zu verstehen. Ansonsten laufen Sie Gefahr, wie ein transplantiertes Organ vom „Körper“ abgewiesen zu werden. Eine genaue Erfassung der Ist-Situation ist wichtig. Hier gilt es, große Aufmerksamkeit auf die Symbole der Organisation zu richten und die Frage zu stellen, ob die bestehende Kultur der Erreichung Ihrer strategischen Ziele förderlich ist? Wenn nicht, müssen die Eigenschaften der neuen Kultur definiert und ein Transformationsprozess festgelegt werden.

Kommunikation ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der persönlichen Agenda bzw. der Ziele – innerhalb der ersten 100 Tage, aber auch während der gesamten Amtszeit. Unsere Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Führungskräfte es schaffen, einen emotionalen Bezug zu ihrem strategischen Plan herzustellen, und dass sie die Fähigkeit haben, Menschen dafür zu begeistern.

* DIE AUTORIN IST GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN VON THE COACHING CENTRE, KÖLN