

LIFO®-Anwendung in der öffentlichen Verwaltung

Ein Beispiel aus unserer Praxis:

Eine Kommune hatte zum Ziel, ihre Führungskultur und das Selbstverständnis von Führung strukturiert, kontinuierlich und nachhaltig zu verändern. Comsense unterstützte die Verwaltung durch einen integrativen 5-Schritte-Ansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung.

Schritt 1: Führungsgrundsätze

Zunächst wurden auf oberster Führungsebene (Führungskreis) Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte diskutiert und zusammengefasst. Die Resultate wurden den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung u.a. zum Thema „Erwartungen an die Führungskraft“ gegenübergestellt. Daraus leitete der Führungskreis die Führungsgrundsätze der Kommune ab, die ein einheitliches Grundverständnis von Führung dokumentierten. Diese Führungsgrundsätze bildeten die inhaltliche Basis des weiteren Vorgehens. Ihnen wurden entsprechende Führungswerkzeuge zugeordnet, die die Umsetzung der Führungsgrundsätze in die Praxis unterstützen sollen. Als durchgängige Handlungsmaxime bei der Umsetzung wurde Stärkenmanagement vereinbart.



Schritt 2: Stärkenmanagement für Führungskräfte

Handlungsfeld:
Mitarbeiter fördern
LIFO®-Führungsstil:
Unterstützend/Hergehend

Handlungsfeld:
Beziehungen gestalten
LIFO®-Führungsstil:
Anpassend/Harmonisierend

Handlungsfeld:
Orientierung geben
LIFO®-Führungsstil:
Bewahrend/Festhaltend

Handlungsfeld:
Mitarbeiter fordern
LIFO®-Führungsstil:
Bestimmend/Übernehmend

Stärken können vielschichtig sein.

So können die Führungskräfte unter günstigen und ungünstigen Bedingungen unterschiedliche Verhaltensmuster ausprägen. Dabei können Stärken produktiv und übertrieben, d.h. kontraproduktiv eingesetzt werden. Auch können Absicht, Verhalten und Wirkung des Führungsverhaltens weit auseinander liegen.

Mit Hilfe der LIFO®-Methode hatten alle Führungskräfte im zweiten Schritt die Gelegenheit zu erkennen, wo ihre bevorzugten und weniger bevorzugten Führungsstile liegen. Welche Stärken werden von den Führungskräften bereits zweckmäßig genutzt, welche sollten ausgebaut und welche in ihrer Intensität reduziert werden? Comsense unterstützte in persönlichen Gesprächen jede einzelne Führungskraft dabei, den eigenen

individuellen Stärkenmix noch besser zu nutzen. Dadurch konnten auch die Möglichkeiten aufgezeigt werden, die ein erfolgreiches Stärkenmanagement bietet. Bezug nehmend auf die Führungsgrundsätze spiegelten die Führungskräfte ihre Stärkenausprägung an den vier für die Kommune wichtigen Hauptaufgaben der Führung. So konnte der individuelle Einsatz standardisierter Führungswerkzeuge bei der Umsetzung der Führungsgrundsätze geplant werden.

Schritt 3: Führungswerkstätten

Aus den Führungsgrundsätzen und dem Stärkenmanagement ergaben sich individuelle Empfehlungen für die Führungskräfte:

- Welche Führungswerkzeuge bei den jeweils bevorzugten Führungsstilen bewusster, häufiger, intensiver oder weniger intensiv anzuwenden sind
- Welcher Stilausprägung für die konkrete Anwendung bestimmter Führungswerkzeuge zweckmäßig scheint

Kleine Arbeitsgruppen (sog. Führungswerkstätten) boten den Führungskräften in jeweils mehreren Zusammenkünften die Möglichkeit, sich über die Anwendung von Führungswerkzeugen auszutauschen. Gemeinsam wurden Strategien für den situativen Einsatz erarbeitet und entsprechende Situationen geübt. Mit Hilfe eines Lerncoaches konnten die Führungskräfte Schwierigkeiten bei der Handhabung bestimmter Werkzeuge reduzieren und so Ängste abbauen.

Ausgewählte Führungswerkzeuge

Mitarbeiter fördern <small>Beispiele für Werkzeuge:</small> <ul style="list-style-type: none"> • Potenzialanalyse • Entwicklungsgespräch • Feedbackgespräch • VENU-Konzept (Vormachen-Erläutern-Nachmachen-Üben) 	Beziehungen gestalten <small>Beispiele für Werkzeuge:</small> <ul style="list-style-type: none"> • Moderierte Teamsitzung • MA-Jahresgespräch • „Offene-Tür“-Konzept • MA als Beurteiler der FK
Orientierung geben <small>Beispiele für Werkzeuge:</small> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsprofil • Stellenbeschreibung • Ablaufbeschreibung (GPO) • Geschäftsprozessorganisation • Steuern mit Kennzahlen 	Mitarbeiter fördern <small>Beispiele für Werkzeuge:</small> <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsprofil • Zielvereinbarungen • Delegation • Auftragsklärung

Schritt 4: Infoveranstaltungen und Workshops



Für eine breite Akzeptanz und damit die erfolgreiche Umsetzung der Führungswerkzeuge ist es notwendig, auch die MitarbeiterInnen darauf vorzubereiten. Dies geschah durch Mitarbeiter-Infoveranstaltungen, die parallel zu den Führungswerkstätten stattfanden.

Zunächst wurde die Entwicklung der Führungsleitlinien und die weitere Vorgehensweise vorgestellt. Anschließend fanden Workshops zum Selbstmanagement statt, in denen den MitarbeiterInnen LIFO®-Kommunikations- und Führungsstile vorgestellt wurden. Sie entwickelten eigene Ideen, wie sie ihre Stärken und Verhaltensstile im Umgang mit Bürgern, Kollegen und Führungskräften einbringen können. Anhand von beispielhaften Situationen aus dem Arbeitsalltag der Verwaltung konnten sie den zweckmäßigen Einsatz ihrer Stärken reflektieren. Hierzu gehörte auch das Beispiel des zukünftig regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächs, in dem persönliche Stärken sowie deren Übertreibung und Vernachlässigung bei der Aufgabenerfüllung thematisiert wurden.

Schritt 5: Begleitung der Umsetzung und Erfahrungsaustausch

Schließlich begleitete Comsense die ersten Schritte zur erfolgreichen Umsetzung der Führungsgrundsätze in die Praxis. Das beinhaltete eine weitere Sensibilisierung aller Führungskräfte, in welchen Situationen welcher Führungsstil hilfreich ist. So erarbeitete jede Führungskraft für sich eine persönliche Umsetzungsstrategie, die für nachhaltige und authentische Anwendung der Führungswerkzeuge sorgte. Dabei wurde auch benannt, welche persönlichen Entwicklungsfelder bestanden und wie diese erschlossen werden konnten. Darauf aufbauend hatte die Personalentwicklung weitere Angebote zur Unterstützung der Führungskräfte entwickelt.

Zur individuellen Unterstützung fanden Erfahrungsaustausche statt, in denen Fragen diskutiert wurden wie:

- Was im Rahmen der Anwendung von Führungswerkzeugen war erfolgreich und inwiefern?
- Was davon kann und will ich kontinuierlich nutzen?
- Was war weniger erfolgreich und wie kann ich beim nächsten Mal vorgehen?

Mittels dieses Erfahrungsaustauschs konnten Synergien genutzt werden, indem die Führungskräfte voneinander lernten und einmal gemachte Fehler nicht wiederholten. Außerdem verfestigte sich durch die Diskussionen über Führung das einheitliche Verständnis von Führung, und die Grundsätze wurden mit Substanz und Leben gefüllt.

Fazit

Mit Hilfe der LIFO[®]-Methode in diesem Kontext können

- Führungskräfte klare Orientierung geben, wie sie die Leistung und das Verhalten ihrer MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung bewerten und
- MitarbeiterInnen aus einem neuen Selbstwertgefühl stärkenorientiert in das Mitarbeitergespräch gehen.

Führungskraft und MitarbeiterIn können jetzt Mitarbeitergespräche auf Augenhöhe führen, da sie ein gemeinsames Verständnis von Stärken haben und über diese in einer gemeinsamen Sprache kommunizieren können. Der wertschätzende Umgang miteinander – auch in schwierigen Situationen – prägt die Führungskultur und ermöglicht eine gemeinsame Ergebnisorientierung.

Referenzen für LIFO[®]-Anwendungen in der öffentlichen Verwaltung:

Der Ansatz von Comsense mit Hilfe der LIFO[®]-Methode wird bereits in vielen kommunalen Verwaltungen unterschiedlicher Größe und Struktur erfolgreich angewendet (z.B. Stadt Eschborn, Landkreis Gifhorn, Stadt Neuss u.v.m.). In Veränderungsprozessen, Einzelcoachings, Teamentwicklungen, Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings unterstützt die Methode dabei die Reflexion von Kommunikations- und Führungsverhalten.

Wenn unser Ansatz mit der LIFO[®]-Methode Ihr Interesse an stärkenbezogener Führung in öffentlichen Verwaltungen geweckt hat und Sie gerne mehr darüber erfahren möchten, dann vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch mit Comsense. Dabei gehen wir konkreter auf Ihre Verwaltung und auch auf Sie ein. Wir bieten Ihnen die Auswertung eines LIFO[®]-Stärkenprofils oder weitere Anwendungsmöglichkeiten der LIFO[®]-Methode an.

Rufen Sie uns an.

Wir freuen uns, Sie kennen zu lernen!