

Es gibt nichts Gutes außer: Man tut es.

Erich Kästner, Epigramm Moral

Vorwort der Autoren

Verantwortung für das Gemeinwesen ist das Kerngeschäft des öffentlichen Sektors und sozialer Non-Profit-Organisationen. Ihre existentiellen Ziele ruhen auf den Säulen Daseinsvorsorge, Gemeinwohl und Gemeinnützigkeit, nicht auf Umsatz und Profit. Wir wollen keine künstliche Gegenüberstellung zu privatwirtschaftlichen Organisationen. Aber diese grundlegenden Unterschiede in Zielsetzung und Aufgabenstellung haben praktische Konsequenzen für die Führungsprozesse in diesen Organisationen. Führungskräfte müssen Führungsstrategien und -instrumente an diesen Zielsetzungen ausrichten und in den besonderen Handlungsrahmen zwischen Politik und Verwaltung einfügen. In Non-Profit-Organisationen findet dies seine Entsprechung im Spannungsfeld zwischen ehrenamtlicher und hauptamtlicher Führung.

Dieses Buch fokussiert *führen* in öffentlichen Verwaltungen und sozialen Non-Profit-Organisationen. Es ist kein Lehrbuch über Führung, über (New) Public Management, Verwaltungsmodernisierung oder Leadership. Als Zielgruppe haben wir insbesondere Führungskräfte der mittleren und höheren Ebene im Blickfeld. Das Buch eignet sich für den Einsatz im Führungsalltag genauso wie in der Führungskräftebildung. Es ist für hauptamtliche und für ehrenamtliche Führungskräfte geschrieben. Führungskräfte der obersten Führungsebene – auch als Mitglieder in Führungsgremien – erinnert das Buch daran, dass ihr Erfolg im Führungsnetzwerk der Organisation auch entscheidend von Initiativen, professioneller Arbeit und Verantwortungsübernahme der Führungskräfte vor Ort abhängt. Vor dem Hintergrund unserer eigenen Führungspraxis als ehrenamtlicher und berufsmäßiger Stadtrat für Personal und Organisation, als ehrenamtliche Stadträtin, in diversen Vorständen und als Aufsichtsrat bündelt das Buch *Grundsätze, Werkzeuge und methodisches Vorgehen für erfolgreiche Führung im Arbeitsalltag*.

Diese drei Schwerpunkte bilden die Grundstruktur des Buches:

Kapitel 1 beschreibt *Grundlagen* für erfolgreiches Führen, wie Aktionsfelder des Führungshandelns oder Macht und Ohnmacht.

Kapitel 2 erläutert *Führungsinstrumente und Handwerkszeug* leicht verständlich. Markant ist, dass wir sowohl große Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche als auch kleine Instrumente wie Sitzungsleitung und das Führen per E-Mail für den Einsatz in der Praxis aufbereitet haben.

Kapitel 3 bezieht Grundsätze und Instrumente auf besondere *Arbeitsfelder und Führungs Herausforderungen*, wie Korruptionsbekämpfung oder familienfreundliche Arbeit.

Wir ließen uns insbesondere von folgenden Punkten leiten:

- (1) Wir gehen von der Position aus, dass *führen* sich als aktives, ziel- und ergebnisorientiertes Handeln beweisen muss. Unabhängig von der Führungsebene steht dabei die Gesamtsteuerung im jeweiligen Verantwortungsbereich als zentrale Aufgabe im Vordergrund. Die begriffliche Verengung von Führung auf „Mitarbeiterführung“ und „Management“ als Steuerung von „Geschäftsprozessen“ und „Organisationsstrukturen“ wird praktischen Führungsanforderungen nicht gerecht. Wer Führungsverantwortung trägt, muss alle erfolgskritischen Aktionsfelder im Auge haben, koordinieren und steuern, die Administration genauso wie die fachliche Aufgabenerledigung, die Mitarbeiter genauso wie die Kosten.
- (2) Das Buch ist ein *Arbeitsbuch*, kein Rezeptbuch. Als Arbeitsmittel und zur *eigenständigen Bearbeitung* haben wir Übersichten, Praxisbeispiele, Checklisten, Fragenraster u. a. zusammengestellt und eingebaut. Die Kapitel sind so geschrieben, dass sie einzeln verstanden werden können. Querverweise auf andere Kapitel vernetzen Inhalte miteinander. Deshalb empfehlen wir keine bestimmte Reihenfolge, mit einer Ausnahme: Da sich Zielfragen wie ein roter Faden durch alle Kapitel ziehen, ist es sinnvoll, sich mit dem Zielkapitel als erstes zu beschäftigen.
- (3) Viele Kapitelüberschriften beziehen sich auf Themen, die in der Buchhandlung Regale füllen. Unser Ansatz ist es, zu komprimieren und zu konkretisieren. Wir heben Handlungszusammenhänge, ihre Kontextbedingungen und erforderliche Haltungen hervor, die Grundlagen und Leitplanken guter Führungspraxis im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen sind – oder sein sollten.
- (4) Als Buch mit Praxisanspruch gehen wir von der Tatsache aus, dass es „die Praxis“ nicht gibt. Jede Leserin, jeder Leser hat ein eigenes Praxiserleben. Angesichts der Breite und Unterschiedlichkeit der Aufgaben im öffentlichen Bereich, aber auch innerhalb sozialer Non-Profit-Organisationen, bleibt nur die Möglichkeit, eine mittlere Konkretisierung zu wählen, solange man sich nicht auf ein bestimmtes Arbeitsfeld konzentriert. In diesem Dilemma hilft die alte Einsicht, dass die Bewältigung praktischer Herausforderungen mit dem Stellen der richtigen Fragen beginnt. Die Beantwortung ist dann die Brücke in *Ihre* besondere Praxissituation, um vor Ort die erforderlichen situationsspezifischen Handlungskonsequenzen zu ziehen.
- (5) Unsere eigenen Praxiserfahrungen haben wir mit unserem wissenschaftlichen Hintergrund verbunden. Beides formt die Grundlage für unsere Handlungsempfehlungen und Gestaltungsvorschläge. Eindrückliche Fälle aus der Praxis haben wir als Beispiele in den Text eingebunden, aber von ihrer Aktualität entkleidet, damit überdauernde Prinzipien deutlich werden. Wir benennen unmissverständlich, was wir für richtig oder falsch halten. Diese Feststellungen verstehen wir als Impuls und auch als Provokation, sich mit diesen Positionen kritisch auseinander zu setzen. Nur wenn sich Führungskräfte immer wieder klarmachen, *was sie wollen, was sie können und wofür sie stehen*, ohne Neugier und Offenheit zu verlieren, bleiben sie führungstauglich.
- (6) Wer Menschen nicht respektiert, sollte sie nicht führen. Das ist eine emotionale Grundbedingung, die nicht aus den Augen verloren werden darf. Ganz besonders im öffentlichen Bereich und bei Non-Profit-Organisationen. Dies gilt auch, wenn Führung durch Führungssysteme, Führungsinstrumente und viel Software und Hardware unterstützt wird.

Dies bezieht sich auch auf gewählte politische Führungskräfte, ehrenamtliche und hauptamtliche Vorstände, Mitglieder von Führungsgremien und natürlich auch auf Führungskräfte aller hierarchischen Leitungsebenen. Auf dieser Grundlage ist *führen* zwar eine nüchterne und rationale Tätigkeit, aber eben weder wertfrei noch emotionslos.

Wir haben zur gleichberechtigten Repräsentation der Geschlechter abwechselnd die männliche und weibliche Form als jeweils für beide Geschlechter stehend verwendet. *Die Vorgesetzte* steht also genauso *für den Vorgesetzten*, wie *der Vorgesetzte für die Vorgesetzte*.

Am Ende der Fertigstellung des Buches blicken wir auf eine lange Wegstrecke zurück. Auf dem Weg haben wir mit vielen Fachleuten und Kolleginnen und Kollegen gesprochen. Auch manches Gespräch vor langer Zeit wirkte nachhaltig. Wir haben Feedback gesucht und erhalten, z. B. am Anfang zu Konzeption und Ausrichtung des Buches, zu Fragen besonderer Arbeitsfelder oder spezifischer Arbeitsabläufe. Einige haben Teilkapitel gelesen und uns durch ihre Kommentare geholfen, in der Spur zu bleiben oder durch fundierte Hinweise auf neue Entwicklungen Impulse beim Schreiben gegeben. Dies im Einzelnen zu würdigen, würde den Rahmen sprengen.

Deswegen kurz und knapp – in alphabetischer Reihenfolge – herzlichen Dank an folgende Damen und Herren: Ingrid Bierer, Dr. Wilfried Blume-Beyerle, Birgitt Collisi, Kirsten Deutsch, Daniela Engelhardt, Dr. Sabina Enzelberger, Dr. Hartmut Frommer, Anja-Maria Käßer, Dr. Franziska Kluttig, Alexander Liebel, Dr. Christine Meyer, Hans Mimler, Margit Pfeiffer-Beck, Robert Pollack, Thomas Rüger, Annemarie Rufer, Lothar Schlanghauser, Martin Schlieker, Hermann Schnitzer, Doris Schuler-Schweiger, Dr. Emil Vesper.

Die Textvorlagen brachte Martina Braune in die vom Verlag gewünschte Form und blieb ruhig, auch wenn wir wieder einmal einen Text umgeschmissen hatten. Jakob Frohmann und Susanne Braune korrigierten die Texte und scheuten sich nicht, uns auf Ungereimtheiten auch noch in letzter Minute aufmerksam zu machen. Diesem Produktionstrio gilt unser besonderer Dank. Last but not least danken wir unseren Verlagslektorinnen Frau Lörcher und Frau Brich nicht nur für Hinweise und Rückmeldungen, sondern auch für ihre Geduld auf dem langen Weg.

Nürnberg, im Dezember 2012

Christiane Alberternst Paul Braune

Führen im öffentlichen Bereich und in
Non-Profit-Organisationen
Handeln zwischen Politik und Verwaltung - Instrumente
und Arbeitsfelder
Braune, P.; Alberternst, C.
2013, 345 S., Softcover
ISBN: 978-3-8349-1761-4