

# Keine Zeit für Führung? Ein No-Go auch in Gemeinden

Der Führungsarbeit werde in Gemeinden zu wenig Bedeutung zugemessen, schreibt Philipp Röllli, Geschäftsführer der Gemeinde Rothenburg (LU). Dabei wäre vieles lernbar. Führung brauche aber auch Persönlichkeit und Erfahrung.



Die Führungsverantwortlichen stehen heute vor vielen Herausforderungen. Das Führen ist im Vergleich zu früher komplexer geworden. Es sind neue Lösungen zu suchen, die es erlauben, die Arbeiten kundenfreundlicher und professioneller zu erfüllen. Dabei sind gewachsene Strukturen und Arbeitsweisen zu hinterfragen, und es braucht den Mut, neue Ideen und Veränderungen anzugehen. Die Führungsarbeit allgemein und das Leadership sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren, denen in jeder Gemeinde besondere Beachtung zu schenken sind.

**Vom Tagesgeschäft «aufgefressen»**  
Zuerst gilt es zu klären, was Führungsarbeit überhaupt ist. Gemäss dem Online-Verwaltungslexikon ist Führung die umfassende Aufgabe eines Vorgesetzten, den unterstellten Bereich in seinen Elementen, seiner Struktur und seiner Funktion sowie seinen Beziehungen zur Systemumwelt so zu beeinflussen, dass die Organisationsziele bestmöglich erreicht werden. Oder einfacher ausgedrückt: die erfolgreiche und positive Beeinflussung der Mitarbeitenden durch die vorgesetzte Person, damit die Ziele gemeinsam erreicht werden können.

Wird in den Schweizer Gemeinden der wichtigen Führungsarbeit genügend Bedeutung zugemessen? Gestützt auf meine langjährige Praxiserfahrung sowie Feedbacks von Studierenden in meiner Funktion als Dozent an der Hochschule Luzern ist dies infrage zu stellen. Oftmals wird gesagt, dass man vom Tagesgeschäft «aufgefressen» werde und somit die Führungskräfte keine Zeit für diese entscheidende Arbeit in den Gemeinden zur Verfügung hätten. Wie gelingt es uns, in Zukunft der wichtigen Führungsarbeit mehr Beachtung zu schenken und diese in die tägliche Arbeit besser zu integrieren?

Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es, den Mitarbeitenden zu helfen, damit sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln können. Bild: Andry Beals – Unsplash



### Weg von der Froschperspektive in die Storchenperspektive

Je mehr man mit Führungsarbeit in seiner Tätigkeit konfrontiert wird, umso wichtiger wird, dass man sich von der Froschperspektive bzw. Inhaltsperspektive (praktisches Handeln) löst und in die Storchenperspektive bzw. Beobachterperspektive (reflektierendes Handeln) wechselt. Wie kann uns dies vermehrt gelingen? Nachfolgend ein paar Zukunft versprechende Lösungsansätze dazu:

- Umgang mit Komplexität und unterschiedlichen Wahrnehmungen akzeptieren und als Chance sehen

- Haltung von Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung einnehmen (Karlheinz Binder: «Wer Menschen nicht lieben kann, ist unfähig, sie zu führen.»)
- Selbstmanagement mit proaktiver Planung, z.B. mit Jahres-, Wochen- und Tagesplanung; wer nicht plant, wird verplant! (Alfred Herrausen: «Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.»)
- Zeitfenster für proaktive Führungsarbeit im Kalender fix einplanen (Rudolf von Bennigsen-Foerder: «Man muss die Menschen kennen, um sie führen zu können.»)
- Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (Charles Augustin Saint-Beuve: «Wenn du Erfolg haben willst, begrenze dich!»)
- Begleitung und Coaching der Mitarbeitenden
- Aus- und Weiterbildungen besuchen (lebenslanges Lernen)
- Regelmässige Reflexionsgefässe einbauen (Klausuren, Teamsitzungen, persönliche Auszeit weg vom Alltag usw.)
- Andere Sichtweisen akzeptieren und nutzen... sowie Konflikte als selbstverständlichen Bestandteil des Lebens einordnen (J.-P. Thommen: «Führungskräfte sind zum Handeln verdammt – und zum Denken gezwungen.»)

### Erfolgsfaktor Mitarbeitende – loslassen und Autonomie der Mitarbeitenden steigern

Unsere Hauptaufgabe als Führungskraft ist es, den Mitarbeitenden zu helfen, damit sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln können. Die jungen, aufstrebenden Berufsleute in den Gemeinden wollen heute aktiv mitgestalten und möglichst eigenverantwortlich in ihren Bereichen tätig sein. Sie brauchen (Führungs-)Vorbilder, die loslassen können (sprich Aufgaben und Verantwortung umfassend delegieren) und sie gleichwohl aktiv und gewinnend auf ihrem Weg begleiten und coachen. Mit dem vermehrten Loslassen von liebevoll gewonnenen Fachaufgaben gewinnen die Führungskräfte automatisch mehr Zeitressourcen für die wichtige Führungsarbeit. Wer loslässt, schafft sich somit Freiräume für die wirklich wichtigen Geschäfte, zeigt Souveränität und bezeugt anderen Vertrauen. Zudem kann das Potenzial der Mitarbeitenden genutzt und auch die wichtige Nachwuchsförderung aktiv gelebt werden. Selbstredend ist, dass dadurch die Mitarbeitenden zufriedener sind, eine höhere Identifikation mit der Arbeitgeberin Gemeinde leben und

dies auch auf die Kunden «ausstrahlen».

### Ist Führung lernbar?

Meiner Meinung nach ist dabei vieles lernbar (Instrumente und Führungstechniken), einiges kommt mit der Lebens- und Praxiserfahrung dazu, und vor allem sind auch Talent sowie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wichtige Erfolgsfaktoren, damit wirkungsvolle und «gute» Führung möglich wird. Eine in jeder Situation ideale Führungskraft gibt es nicht, was tröstlich ist. Es wäre die oft gesuchte «Eierlegende Wollmilchsau». Bei Fachaufgaben gibt es meistens richtig oder falsch und bei Führungsaufgaben könnte es oft auch anders sein (Kontingenz zulassen). Wahrscheinlich ist dies auch der Hauptgrund, wieso viele Führungskräfte sich lieber mit Fachaufgaben beschäftigen, statt sich mit Führungsthemen zu befassen.

Einfluss kann man heute als Führungskraft bei Mitarbeitenden aber nur erreichen, indem man sie zum Mitmachen bewegt. Die Position und der Titel sind heute nicht mehr entscheidend; die Mitarbeitenden folgen den echten Leadern. Dazu braucht es ergänzend zu den Führungskompetenzen eine natürliche Inspiration und gewinnende Persönlichkeitsmerkmale wie Ausstrahlungskraft, Begeisterungsfähigkeit, Zielstrebigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Gerne fordere ich die Führungskräfte der Gemeinden auf, sich vermehrt mit der Wichtigkeit der Führungsaufgaben aktiv auseinander zu setzen. Es lohnt sich – denn jedes Unternehmen ist so gut, wie es seine Mitarbeitenden sind! Helmut E. Wirtz sagt: «Es gibt Führungskräfte und Vorgesetzte. Der Unterschied ist, dass Vorgesetzte glauben, dass ihre Mitarbeiter für sie da sind, und Führungskräfte wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter da sind.»

Philipp Rölli,  
Geschäftsführer  
Gemeinde Rothenburg,  
Dozent an der Hochschule Luzern  
und Inhaber der Philipp Rölli Unternehmensberatung



Infos:  
[www.philipp-roelli.ch](http://www.philipp-roelli.ch)