



Von Klinsmann lernen

Die beste Führungskraft macht sich überflüssig

INHALT

Das Thema

Mitarbeiterführung

- 1 Von Klinsmann lernen
- 3 Keine Patentrezepte
- 6 Verhaltenskodex
- 7 Auszeit vom Tagesgeschäft
- 8 Mitarbeiterführung
- 15 Motivationsschwund?
- 16 Dr. Stillers Malheur beim Tee
- 17 Mit der Zeit gehen

„Wie wollen Sie geführt werden?“ stellt die Frage nach den Führungsstilen. Hierauf einzugehen, erscheint mir wenig sinnvoll. Im Zweifel finden sich für jeden der klassischen Führungsstile (autoritär, laissez-faire, kooperativ, teamorientiert, situativ, et cetera) in unserer Belegschaft sowohl Befürworter als auch Gegner. Dank des Rotationsprinzips sehen sich unsere Füh-

Ausgerichtetheit auf die Sonne besteht. Es hat sich mittlerweile in unserem Dienst jedoch ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass wir uns bei Führungskräften die Kombination „brillanter Diplomat, katastrophaler Chef“ einfach nicht mehr leisten können.

Sicherlich lohnt die Frage, welche Führungseigenschaften den meisten von uns in einem mo-

5 Editorial

Glosse

- 19 Wie führe ich meinen Vorgesetzten?

Auf Posten

- 20 Heißer Herbst in Rom

21 Veranstaltungskalender

22 Veranstaltungen

Was macht ...?

- 24 Teller und Tank

Bonn live!

- 25 UNFCCC

Schulen

- 26 PASCH in Japan

Kunst und Kultur

- 27 Faszination Afrika
- 30 Violine, Ikembe und Umuduri

Erfahrungen

- 28 Grauer Bär im Einsatz

Gesundheit!

- 31 Coaching durch Dik Browne

32 Buchrezensionen

33 Referat 102 informiert

34 Buschtrommel

34 Impressum



Gute Führung
zahlt sich aus

runkskräfte zusätzlich alle paar Jahre vor ein neues Team und erneut vor die Frage gestellt: „Wie hätten Sie es denn gerne?“

Dabei lässt sich die Frage, was wir nicht wollen, wie immer, sehr viel leichter beantworten. Wir sehnen uns sicherlich nicht zurück nach überzeugten Anhängern des autoritären Führungsstils früherer Prägung, in deren Augen Beschäftigte zuallererst „Untergebene“ waren. Diese Spezies Führungskraft ist glücklicherweise heutzutage immer seltener anzutreffen. Ihr Markenzeichen ist das Selbstverständnis der Sonne im planetaren System. Die Rolle der Mitarbeiter entspricht dabei derjenigen der Planeten, deren Daseinsberechtigung einzig und allein in der

nerden auswärtigen Dienst wichtig erscheinen und welche Erwartungen wir an Führungskräfte im Allgemeinen richten.

Mitarbeiter erwarten von Führungskräften vor allem Vertrauen, Wertschätzung, Glaubwürdigkeit und Mut zur Führung. Wer seinen Mitarbeitern vertraut, reduziert das Maß der Kontrolle auf das unverzichtbare Minimum, vermeidet übertriebenes Einmischen und stellt sich auch bei aufkommender Kritik von außen vor das Team. Wertschätzung beginnt damit, sich für die Aufgaben und Leistungen der Mitarbeiter ehrlich zu interessieren, sie zu bemerken und sie auch Dritten gegenüber zu honorieren, und das nicht nur anlässlich der Erstellung von Regelbeurteilun-

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

diese Ausgabe von **internAA** befasst sich schwerpunktmäßig mit dem **Thema** „Führung im auswärtigen Dienst“ – schwerpunktmäßig in durchaus wörtlichem Sinne. Die Reaktion auf unseren Hausticker erreichte diesmal Spitzenwerte, und Ihre



zahlreichen Beiträge und Kommentare haben uns dazu bewogen, den Thementeil der Ausgabe ausführlicher zu gestalten, um möglichst viele Meinungen und unterschiedliche Facetten abbilden zu können.

Umrahmt werden Ihre Beiträge von einem einführenden Artikel des Personalratsvorsitzenden Michael Schmidt-Edinger, der Parallelen und Grenzen zum deutschen „Sommermärchen“ zieht, und einem ebenso realen Märchen „von einem, der auszog, das Führen zu lernen“ von Regina Weimbs, das sich im Gegensatz zu Jürgen Klinsmann in aller Stille vollzieht.

Anka Feldhusen, 1-Ak, ruft uns noch einmal die Historie der Führungsseminare im AA in Erinnerung, und Dirk Weber, Dozent bei 1-AK, beleuchtet die Integration des Themas „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in unsere Führungsseminare, nicht ohne nochmals auf den existierenden „Verhaltenskodex für einen familienfreundlichen Auswärtigen Dienst“ hinzuweisen. Michael Bock, Beauftragter für Personal, Finanzen und Organisation, beantwortet Fragen der Redaktion zu Führung und Führungsverantwortung aus Sicht des Auswärtigen Amtes und plädiert für mehr Zeit bei der Personalführung und einen offenen und ehrlichen Umgang.

Zur Abrundung des Themas gibt uns der international tätige Management-Trainer Hans-Peter Kraus einen kleinen Einblick, wie das Thema Führung sich außerhalb unserer großen kleinen Welt entwickelt hat und im Unternehmenskontext behandelt wird. Schließlich widmet sich Peter Reik, Thema und Glosse zugleich, der elementaren Frage „Wie führe ich meinen Vorgesetzten?“ und zeigt das Prinzip und das Versagen einer wohlgedachten „Vorgesetztenanleitungstaktik“ auf.

Aber auch jene, die des Führens und Geführt-Werdens müde sind, finden in dieser Ausgabe Interessantes: den „Heißen Herbst in Rom“ etwa. Darüber hinaus stellen wir die Nachfolgerin der „Institution“ Dr. Peter Platiel, Dr. med. Maria Bellinger, vor und widmen uns den Themen BEFS, UNFCCC, PASCH, der Mano River Region, Ikémbe und Umuduri. Noch Fragen?

Viel Freude und Unterhaltung wünscht Ihnen
für die Redaktion

GEORG STOLLENWERK

Mit der Zeit gehen

Moderne Führung in einer veränderten Welt

internAA: Herr Kraus, Sie sind seit 20 Jahren als Management-Trainer international tätig. Wie hat sich „moderne Führung“ in den letzten Jahren verändert?

Hans-Peter Kraus: Grundsätzlich sind die Ziele einer Führungskraft, für ein erfolgreiches Projekt im Sinne der Zielsetzung zu sorgen und dabei die Bedürfnisse, Wünsche und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen. Daran hat sich bis heute kaum etwas geändert. Während wir in den achtziger Jahren noch eher die Veränderung von hierarchischen, patriarchischen und autoritären Führungsstilen beobachtet haben, wechselten sich in den neunziger Jahren Trends und Stile kontinuierlich ab (unter anderem kooperativer, situativer, Laisser-faire), hin zu einer in den westlichen Ländern sehr flachen Hierarchie. Dadurch entstand eine drastische Verringerung der bisherigen Führungsebenen mit der Folge, dass viele Führungsaufgaben in die Selbststeuerung von Gruppen überging. Heute sehen wir mehr und mehr einen schon fast führungslosen Stil, da die Kompetenzen nicht mehr auf Wenige verteilt sind, sondern fach- und projektbezogen. Häufig sind Führungskräfte zwar hierarchisch übergeordnet, projektbezogen aber in einer gleichgestellten Position. Rollenwechsel ist also an der Tagesordnung. Beschäftigte fordern heute von ihren Vorgesetzten andere Verhaltensweisen und Fähigkeiten als vor 20 Jahren. So spricht man auch von visionärem, charismatischem oder gar transformativem Führen. Die entwickelte Führungspersönlichkeit ist gefragt, die bereit ist, sich selbst zu hinterfragen, Feedback anzunehmen und ernst zu nehmen.

internAA: Was zeichnet eine moderne Führungskraft aus?

Hans-Peter Kraus: Es hat sich in der Praxis als sehr vorteilhaft gezeigt, einen eigenen authentischen Stil zu entwickeln. Man kann aber sagen, dass es unter anderem Merkmale sind wie: Ethik und Werte, Vielfalt, multikulturelle Erfahrung, offener Umgang mit Hightech, Anpassungsfähigkeit, Selbstmanagement, zukunftsfähiges Umweltverständnis und die Bereitschaft, spontan auf unvorhersehbare Unwägbarkeiten zu reagieren. Dazu kommen Qualitäten wie Kommunikations- und Beziehungsmanagement, Fähigkeiten, Teams und Individuen steuern und begleiten zu können, inneres Management (wer führen will, sollte sich selbst am besten kennen), Sozialkompetenz, die neben Fach- und Methodenkompetenz heutzutage entscheidend ist, übergreifendes Denken, „inspirieren können“ und der Umgang mit widersprüchlichen Gegebenheiten. Das Führen in und von Veränderungsprozessen steht ohne Frage im Zentrum des Anforderungsprofils an eine zeitgemäße Führung. Genau das fordert von der modernen Führungskraft eine ganzheitlich geschulte Wahrnehmung. Wir sprechen heutzutage von integralem Management und einem Führen mit Bewusstheit, das erheblich mehr beinhaltet als das, was durch ein Berufsleben erlernt oder erfahren werden kann.

internAA: Welche Methoden zur Fortbildung von Führungskräften haben sich aus Ihrer Sicht bewährt?

Hans-Peter Kraus: Mir ist in meinem Berufsalltag aufgefallen, dass Führungsstile häufig nicht durch bewusstes Handeln entstehen, sondern meist im Übernehmen dessen, was man selbst von seinen Vorgesetzten gelernt hat. Das Rollenverständnis der bestehenden Führungskräfte ist dadurch oftmals noch in der alten Organisationswelt verhaftet. Dabei hat sich herausgestellt, dass eine professionell begleitete Bewertung von Führungskräften durch die Beschäftigten zu der schnellsten und nachhaltigsten Verbesserung von Führungsmethoden und Qualitäten führt. Reine Fortbildungsmethoden ohne diese Integration sind häufig teuer bezahlte Wissensvermittlungen ohne eine wirkliche Kultur- und Verhaltensänderung, da der Alltag das meiste wieder verschluckt. „Learning on the Job“ ist heutzutage die schnellste und modernste Art, sich als Führungskraft weiterzuqualifizieren. Dabei hat sich auch die Methode des berufs begleitenden Coaching mit Profis oder die Ausbildung von Mentoren im eigenen Haus als äußerst sinnvoll gezeigt. Das persönliche Reflektieren mit einem Profi auf Augenhöhe macht den Unterschied.

internAA: Lassen sich solche Methoden in einer Behörde sinnvoll einsetzen?

Hans-Peter Kraus: Meines Erachtens ist es nicht die Frage der Einsetzbarkeit, sondern des Erkennens, ob es notwendig ist. Wenn es für die Organisation an der Zeit ist, mit der Zeit gehen zu müssen, dann sollte man sich bewusst sein, dass diese Prozesse in Verbindung einen Zeitraum von mehreren Jahren bedeuten können. Erst dann wird man von einer messbaren, flächendeckenden Qualitätsverbesserung sprechen können.



Hans-Peter Kraus,
selbständiger
Management-
trainer und Unter-
nehmensberater