

Training für angehende Führungskräfte – der moderne Fünfkampf

Gunnar Schwarting¹

Unter den olympischen Sportarten ist der moderne Fünfkampf wohl die Vielseitigste, werden doch 5 ganz verschiedene Disziplinen durchlaufen. In seiner Variationsbreite hätten eigentlich Managementschulen eine große Chance sehen müssen. Allerdings zählt die Sportart gewiss nicht zu den populärsten. Hohe Startgelder oder gar lukrative Werbeverträge sind hier nicht zu gewinnen. Das ist für Führungskräfte im Allgemeinen keine attraktive Aussicht. Bescheidenheit und Begeisterung für die Sache sind stattdessen geboten – und das ist genau das Richtige für die Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung.

Es gehört zu den Mysterien modernen Verwaltungsmanagements, dass Personalverantwortliche bisher noch nicht die besondere Eignung dieser ausgeprägten Vielseitigkeitsprüfung erkannt haben. Es mag sein, dass sie dem Phänomen des Mauerblümchendaseins, das diese Sportart prägt, erlegen sind. Dem soll nun ein Ende bereitet werden – daher seien hier ein paar Hinweise gegeben, wie dieses Instrument künftig in die Aus- und Fortbildung von Führungskräften der Verwaltung eingeführt werden kann; dabei sind einige Modifikationen der olympischen Regeln notwendig, da es ja nicht um den Wettkampf selbst sondern um die Nutzung der bedeutenden Möglichkeiten für die Personalentwicklung geht.

Die erste Regel allerdings lautet: Spezialisten haben in dieser Sportart keine Chance. Sprintschnelligkeit, also die möglichst rasche Erledigung von Anträgen, oder schwimmerische Eleganz, wie bei der Präsentation eines Imageprospekts sind etwas für die Sachbearbeitung. Wer dagegen als Führungskraft etwas erreichen will, muss in allen 5 Disziplinen Überdurchschnittliches leisten können, gewiss mit einigen Stärken hier und manchen Schwächen dort. Gerade die Schwächen aber gilt es durch gezieltes Training zu beheben.

Beginnen wir mit der ersten Disziplin, dem Laufen. Es dient vor allem der Ausdauer. Die Führungskraft muss zeigen, dass sie ohne zu Ermüden lange durchhalten kann. Damit diese Übung jedoch nicht zu einfach wird, sehen die olympischen Regeln einen Hindernislauf vor. Im Gegensatz zum späteren Reiten muss die Führungskraft aufragende Wurzeln, Trittlöcher oder plötzliche Feuchtgebiete selbst erkennen und sie bewältigen. Dies sind allerdings die einfachen Verwaltungshindernisse, wie der Antrag auf eine überplanmäßige Ausgabe, die Hinnahme von vorübergehenden Stellenvakanzen oder der Kampf um ausreichende Fortbildungsmöglichkeiten für sich selbst oder die Mitarbeiterschaft des eigenen Bereichs. Stolpert der hoffnungsvolle Führungsnachwuchs bereits in dieser Disziplin, könnte die Karriere bereits zu Ende sein, bevor sie überhaupt begonnen hat.

¹ Der Verfasser gesteht, dass er keine der hier erwähnten Sportarten jemals wettkampfmäßig betrieben hat. Wie er gleichwohl seine Führungspositionen hat einnehmen und (hoffentlich) ausfüllen können, bleibt ihm noch heute ein Rätsel.

Die Annahme allerdings, die Strecke sei rasch bekannt und könne mit Routine bewältigt werden, erweist sich als irrig. Denn bei jedem Lauf sind es bekannte, aber auch neue Hindernisse des Verwaltungsalltags, die sich auftun, so kommen krankheitsbedingte Personalengpässe, Mängel im Computerprogramm oder unvermutete Prüfungen des Rechnungsprüfungsamtes u.v.a. hinzu. Außerdem wird die Strecke seitens der Spielleitung, in diesem Fall der Verwaltungsführung oder der Politik, gerne variiert. Eine zeitlich planbare Inanspruchnahme für den Parcours gibt es nicht. Es kommen Extra-Schleifen wie späte Konferenzen, Bürgeranhörungen oder Sitzungen von Ausschüssen hinzu. Auch bei verlängerter Einsatzzeit muss die Führungskraft Einsatzbereitschaft und Stehvermögen unter Beweis stellen – Überstunden sind ein Beweis für die Bedeutung der eigenen Funktion, kein Anspruch auf Zusatzvergütung!

Die zweite Disziplin ist das Schießen, die im olympischen Reglement gerne mit dem Laufen kombiniert wird, also eine Art Sommerbiathlon darstellt. Normalerweise gibt es ein Ziel, das mit einem Schuss zu treffen ist. Gelingt dies, entspricht dies einem perfekten Grad der Zielerreichung, eine klassische Maxime des Neuen – oder in aktueller Diktion der KGSt – des Kommunalen Steuerungsmodells. Die Führungskraft sieht sich allerdings mit zwei problematischen Situationen konfrontiert:

Zum einen gibt es Verwaltungen, in denen die Zielscheiben im Nebel nicht erkennbar sind. Bisweilen ist nicht einmal sicher, ob sich überhaupt Zielscheiben dort befinden. Die Führungskraft muss daher ihre Schüsse aufs Geratewohl abgeben, in der Hoffnung, irgendwann eine Scheibe zu erwischen. Im Wege des ‚trial and error‘ kann so zumindest eine allmähliche Annäherung an verschwommene Ziele gelingen.

Noch schwieriger ist hingegen eine andere Situation. Bisweilen sind die Zielscheiben gut sichtbar, aber sie werden nicht von der Führungskraft selbst, vielmehr von Anderen, sei es der Verwaltungsführung, sei es der Politik, platziert. Im besten Fall kann die Führungskraft auf die Anordnung der Ziele einen gewissen Einfluss nehmen, ja vielleicht sogar das eine oder andere selbst definieren. Dann wäre die Aufgabe nicht so schwierig, denn ein sicheres Auge, d.h. eine gute Führungskraft hat das Ziel im Visier und sollte dann auch treffen. Insoweit ist dies sicher eine Disziplin, in der sich eine Führungskraft besonders wenig Schwächen leisten darf.

Leider aber ist die Übung nicht ganz so einfach, denn es handelt sich oft um bewegliche Ziele, die von den Akteuren im Hintergrund nicht immer nach einem berechenbaren System hin und her bewegt werden. Vielleicht erinnert sich mancher Leser an Schießbuden, wie es sie früher auf dem Jahrmarkt gab; dort waren neben der Scheibe oder der weißen Hülle unter dem jeweiligen Gewinn eben auch laufende Hirsche oder Keiler zu treffen. Es galt mit dem Schuss dem sich nähernden Ziel stets eine Winzigkeit voraus zu sein.

Hat die Führungskraft nun das erste Ziel erspäht und anvisiert – schon ist es verschwunden und ein neues in Sicht gekommen. Hiervon darf sie sich jedoch nicht entmutigen lassen; mit wiederholten Zielkorrekturen muss sie zurechtzukommen lernen. Im Gegensatz zum Jahrmarkt kann es allerdings passieren, dass in der Verwal-

tung zwar neue Ziele entstehen, gleichwohl aber auch alte zurückkehren können, im Jahrmarktsinne die Hirsche oder Keiler also rückwärts laufen. Dass die olympischen Verantwortlichen die Disziplin ‚Schießen auf den laufenden Hirsch‘ aus dem Programm genommen haben, muss unter Managementgesichtspunkten als sehr bedauerlich bezeichnet werden.

Es folgt die dritte Disziplin, das Reiten. Im Prinzip ist die Aufgabe recht einfach. Die Führungskraft muss eigentlich nur die Hindernisse aus dem Weg räumen, die sich ihr entgegenstellen. Entscheidend ist, dass es nicht zu Abwürfen (der Hindernisse – nicht vom Pferd, das wäre fatal und dürfte die Karriere rasch beenden) kommt. Allerdings handelt es sich bei diesen Hindernissen um Herausforderungen der gehobenen Art, die jene des Querfeldeinlaufs erheblich übersteigen. So können sie eine Haushaltssperre, kritischer noch die Aufstellung eines Haushaltssicherungsprogramms, das Veto des Personalrats gegen eine Personalmaßnahme, eine neue gesetzliche Regelung, kritische Berichterstattung in den Medien oder sogar einen Dezernentenwechsel repräsentieren.

Auch hier gilt: Routine gibt es nicht. Denn die Strecke ändert sich von Durchgang zu Durchgang. Besonders groß ist die Veränderung nach einer Wahl, wenn neue Personen und Konstellationen die Politik der Folgejahre bestimmen. In dieser Phase ist der Parcours besonders schwierig, denn neue Mehrheiten müssen zunächst einmal ihre Gemeinsamkeiten finden und – hoffentlich – in ein klar definiertes Zielsystem bringen. Leider neigen Koalitionskompromisse aber unter einer gewissen Beliebigkeit (‚wir werden prüfen‘, ‚wir wollen stärken‘, ‚wir setzen uns ein‘, ‚wir unterstreichen die Bedeutung‘ etc., etc.), so dass Hindernisse sich möglicherweise erst in letzter Sekunde zeigen.

Das Perfide daran ist aber, dass die für diese Disziplin erforderliche Ressource, das Pferd, nicht von der Führungskraft selbst gewählt oder gar trainiert worden ist. Sie erhält von der Spielleitung, in der Verwaltung vor allem die Organisations- und Personalabteilung sowie das Finanzressort, ihre Ressourcen, d.h. Personal, Sach- und Finanzmittel, zugeteilt. Da die Führungskraft nicht allein den Parcours zu durchmessen hat sondern die anderen Führungskräfte des Hauses ebenfalls auf der Bahn sind, muss sie versuchen dafür Sorge zu tragen, dass ihr nicht der lahmste Gaul, d.h. die geringsten Ressourcen zugeordnet werden.

Denn im Gegensatz zu den olympischen Spielen, wo die Pferde zugelost werden, ist in der Verwaltung die Einflussnahme auf das Schiedsgericht, die Zentralen Stellen, durchaus möglich. Die Führungskraft muss früh lernen, dass es nicht reicht darauf zu warten, dass ihr wegen der selbst empfundenen Bedeutung der eigenen Aufgabe die notwendigen Ressourcen schon von selbst zufließen. Die Pflege guter Verbindungen außerhalb der Wettkampfstätte gehört mithin zu den weiteren Disziplinen, die eine Führungskraft beherrschen muss. Sofern die Ressourcen nicht ständig sich verändern, z.B. der Personalstamm konstant bleibt, besteht eine gewisse Hoffnung, dass es ihr sogar gelingen kann durch eigenes Engagement deren Leistungsfähigkeit zu steigern.

Die vierte Disziplin ist sportlich eher weniger anspruchsvoll. Es muss eine relativ kurze Strecke durchschwommen werden. Dass die Führungskraft eine solche Grundfertigkeit beherrscht, wird bei der Einstellung oder Beförderung einfach vorausgesetzt, zumal spezifische stilistische Vorgaben nicht bestehen. Die eigentliche Herausforderung bei dieser Disziplin liegt unter der Führungskraft. Ist im olympischen Wettbewerb das Wasser klar und bis auf den Boden durchsichtig, so gilt das in der Verwaltung nicht. Was sich mit ihr im Wasser befindet, kann die Führungskraft bestenfalls erahnen, nicht jedoch wissen. Sie sollte allerdings den Blick vorwiegend nach vorne richten, das Ziel im Auge. Schaut sie zu häufig nach unten oder nach hinten, lässt sie sich zu sehr ablenken und kommt möglicherweise von ihrem Ziel ab..

Allerdings tummeln sich im Becken zahlreiche Ungeheuer jeglicher Art.. Eine Verwaltung ist kein Harmonieverein sondern durch zahlreiche Konflikte innerhalb und mit der Außenwelt geprägt. Die Führungskraft muss also mit Attacken aus dem Becken rechnen, deren Urheber sie erst spät zu erkennen vermag. Da sind zunächst die Kolleginnen und Kollegen der Führungsebenen, die um Ressourcen, aber auch um Anerkennung kämpfen und über die gleichen Fähigkeiten wie unsere Führungskraft verfügen. Daneben befinden sich die Politikerinnen und Politiker, die die ruhigen Schwimmzüge der Führungskraft zu stören in der Lage sind, sei es weil die Führungskraft Wackler, sprich Schwächen zeigt, sei es weil sie dem zielstrebigen Zug der Verwaltung durchs Wasser generell misstrauen und ihr lieber auf den Zahn fühlen, bisweilen auch einfach nur zeigen wollen, dass sie die Richtung bestimmen. Hier kann es durchaus tunlich sein, lieber einen Umweg durch das Becken zu nehmen.

Am schwersten zu erkennen und zu identifizieren sind Attacken aus der Öffentlichkeit, die sich in der Vergangenheit über die Zeitung, seltener Radio und Fernsehen (dann ist die Attacke besonders gefährlich), also noch gut zu lokalisieren, Raum verschafft haben. Inzwischen aber sind es alle Varianten sozialer Medien, oft in anonymer Form, die die Arbeit der Führungskraft oder ihren Aufgabenbereich kommentieren. Zwar kann die Führungskraft nicht allen diesen Informationen nachgehen, darf sie aber auch nicht völlig ignorieren. Schließlich sind da noch die Stakeholder, z.B. die örtliche Wirtschaft, die Kirchen und Sozialverbände, die Gewerkschaften, der ADAC, die Verbraucherschutzorganisationen. Sie alle befinden sich im Becken und können mit Protestschildern vor der Führungskraft auftauchen, ihren Weg damit hemmend.

Gelingt es der Führungskraft, diese Attacken abzuwehren, ihnen auszuweichen oder die Attackierenden durch Zusagen zu besänftigen, kann sie schließlich ihr Ziel, das Beckenende, hoffentlich an der richtigen Stelle erreichen. Allerdings muss sie darauf achten, dass sie keine Methoden verwendet, die ihr bei anderen Disziplinen zur Last fallen. Wählt sie die typische Zusage zusätzlicher Mittel (z.B. mehr Geld für die Jugendarbeit), um lautstark formulierten Bedarf zu befriedigen oder Proteste zu beruhigen, so kann ihr das beim Reiten zum Verhängnis werden, weil die selbst auferlegten finanziellen Hindernisse einfach zu hoch sind. Nimmt sie umstrittene Vorhaben (z.B. Unterbringung von Asylbewerbern an Standort X) zurück, muss sie an den Start zurück, weil nun die Standortdebatte von vorne beginnt.

Bleiben die Konflikte, so besteht nur die Möglichkeit, sie in der letzten Disziplin, dem Fechten, auszutragen. Dies ist eine Königsdisziplin, da die Führungskraft zeigen muss, auch in der direkten Auseinandersetzung bestehen zu können. Dabei ist die Waffe nur selten das Florett, häufiger schon der in den olympischen Regeln vorgeschriebene Degen, oft aber auch der für den heftigen Schlagabtausch erforderlich Säbel. Auf Finessen des Fechtsports kommt es hierbei nicht so sehr an. Vielmehr gilt es der Attacke der Gegner, in politischer Auseinandersetzung gerne als Sturzangriff geführt, so gut es geht auszuweichen. Finten (z.B. durch Vortragen langer rechtlicher Bedenken) sind dabei verpönt, da sie als hinterhältige Manöver gelten und der Führungskraft eher negativ ausgelegt werden.

Vielmehr ist die gebotene Fechtart die Parade, bei der die Riposte, also der Gegenstoß erst ganz am Ende eingesetzt werden kann. In der politischen Auseinandersetzung kann es durchaus geboten sein, die Riposte auch dem politischen Gegner des Attackierenden zu überlassen. Diese großzügige Geste verspricht Anerkennung durch denjenigen, der den entscheidenden Gegenstoß setzen kann. Gerade auf der Fechtbühne aber gilt es sorgsam abzuwägen, wer der jeweilige Gegner ist. Handelt es sich um Mitglied der Minderheit, so ist die beschriebene Kampfesform durchaus probat. Kommt die Attacke jedoch aus den Reihen der Mehrheit, darf die Riposte nur in ganz seltenen Fällen zur Anwendung kommen. Hier gilt in der Regel: Die Paraden so lange ausführen (möglicherweise auch durch verbal selbstverständlich geschickt abgewandelte Wiederholung des bereits Gesagten), bis der Gegner ermattet den Säbel sinken lässt oder den den anderen Mitgliedern des Gremiums die Debatte zu lang wird – und ein unentschiedenes Ergebnis zu akzeptieren.

Sind die bisherigen Beschreibungen nur auf die Führungskraft und ihr Handeln bezogen, so muss aber auch in Erwägung gezogen werden, dass sie ein Team leitet, quasi als Mannschaftskapitän(in) fungiert. Hätten die olympischen Verantwortlichen um die Managementbedeutung des Modernen Fünfkampfs für die öffentliche Verwaltung gewusst, hätten sie wohl kaum den Teamwettbewerb so voreilig aus dem Programm genommen.

So müssen hier nun einige – sozusagen nacholympische – Gedanken Platz greifen. Das Wesen eines Mannschaftswettbewerbs besteht darin, dass das Ergebnis letztlich durch das schwächste Glied bestimmt wird. Dabei gibt es – anders als in vielen Sportarten – nicht die Möglichkeit, das schwächste Ergebnis einfach zu streichen. Alle Mitglieder des Teams bestimmen den Gesamterfolg. Aufgabe der Führungskraft ist es daher, zunächst die Motivation des Teams für die Aufgabe zu fördern. Angesichts der schlechten ökonomischen Aussichten in dieser Sportart kann die Motivation dabei nur in der Begeisterung für die Sache selbst liegen.

Hierbei ist die Führungskraft in vielen Verwaltungen auf sich allein gestellt. Einen Trainer- oder Betreuerstab, wie er für Olympiateilnehmer selbstverständlich ist, existiert nur in wenigen Verwaltungen in Form einer Personalentwicklung. Diese allerdings ist für alle Teams im Haus verantwortlich. Ein spezifisches Trainingsprogramm für das eigene Team muss die Führungskraft gleichwohl selbst entwickeln. Das ist

„on the run“ zu erledigen, da es Wettkampfpausen nicht gibt. Das Team durchheilt den Parcours ohne Unterlass, „Auszeiten“ gibt es nicht. Denn die Aufgaben in der Verwaltung müssen regelmäßig und dauerhaft erfüllt werden.

Die Führungskraft muss also gleichzeitig die eigenen Disziplinen schaffen und dabei auch noch Stärken und Schwächen im Team herausfinden. Vor allem Schwächen, z.B. in der Arbeitsorganisation, in der Kommunikation u.a. gilt es zu beheben, um den Teamerfolg zu steigern. Das bedarf der intensiven Fort- und Weiterbildung aller Teammitglieder – ein Punkt, den die Führungskraft nicht allein bestimmen kann (s. Hindernisse im Laufwettbewerb). Ist die Führungskraft auf allen Feldern wirklich erfolgreich, dann kann ihr Team im Wettstreit innerhalb der Verwaltung einen vorderen Platz belegen.

Es sollte deutlich geworden sein, welche interessanten Perspektiven der Moderne Fünfkampf für die Heranbildung von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung spielt. Er sollte daher in den gebotenen Stützpunkten, d.h. den für die Aus- und Fortbildung der Verwaltung zuständigen Einrichtungen einen gebührenden Platz im Programm einnehmen. Etwas weniger Fachrecht und mehr Ertüchtigung für den Kampf auf dem Verwaltungsparcours mag daher durchaus angemessen sein.