

„Hier machen alle was sie
wollen, keiner was er soll und
alle machen mit.“
So geht Führung heute!?

Impulsvortrag für das 2. Bauhofforum der



Referent: Udo Hecker | Systemischer Organisationscoach
Wilsdruff | 18.10.2019

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

am **18. September 2019** findet das **2. Mitteldeutsche Bauhofforum** im „Kleinbahnhof Wilsdruff“, Stadt- und Vereinshaus statt. Diese Ausgabe des Newsletters widmen wir daher ganz dem Thema der kommunalen Bauhöfe. Unsere Beiträge sollen schon im Voraus einen Impuls für die geplanten Fachvorträge am Veranstaltungstag geben und auf aktuelle Themen aufmerksam machen.

Nutzen Sie das 2. Mitteldeutsche Bauhofforum zur Weiterbildung, zum Teilen Ihrer Anliegen und zur Anregung, um Ihren Bauhof optimal auszugestalten. Fachlicher Austausch, anregende Diskussionen und interessante Einblicke zu den wichtigsten Themen kommunaler Bauhöfe erwarten Sie. Zudem haben wir Live-Präsentationen aktueller Kommunal- und Gartentechnik unserer Aussteller geplant.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

Mit vielen Grüßen aus Dresden



Patrick Schellenberg



Norbert Fischer

Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Inhaltsverzeichnis

Neues von der B & P Kommunalberatung S. 2

Aktuelle Projekte S. 2

Schwerpunkt Kommunale Bauhöfe

Grußwort – Aufgaben und Herausforderungen kommunaler Bauhöfe S. 3

Gastbeitrag:

„Hier machen alle, was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit.“ So geht Führung heute! S. 5

Stellenbewertung im Bauhof: Theorie und Praxis S. 6

Rufbereitschaft – Wie man sich bei der Gewährleistung des Winterdienstes nicht aufs Glatteis führen lässt. S. 8

Gastbeitrag:

„Ein Baum ist nicht nur grün“ – Leitfaden und Praxishinweise für die Baumkontrolle S. 10

Die Notwendigkeit von aktuellen Stundenverrechnungssätzen im kommunalen Bauhof S. 11

Novellierung zum Sächsischen Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz beschlossen: Erleichterung der Kostenersatzkalkulation für Feuerwehren auf den Weg gebracht S. 13

So erreichen Sie uns / Impressum S. 15

Terminreminder:

2. Mitteldeutsches Bauhofforum

18. September 2019 im Kleinbahnhof Wilsdruff, Freiburger Straße 48a, 01723 Wilsdruff



Es gibt noch freie Plätze.
Melden Sie sich jetzt an und sichern Sie sich Ihre Teilnahme!

ANMELDUNG



**"Hier machen alle was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit."
So geht Führung heute!**

Gastbeitrag von Herrn Udo Hecker tätig als selbständiger Systemischer Organisationscoach des Unternehmens 2fach COACHING.



Jede/r von Ihnen kennt diesen Spruch in dieser oder ähnlicher Form. In der Regel ist er negativ belegt und soll die für Sie anstrengende Situation, z. B. auf Ihrem Bauhof, beschreiben.

Bei genauerer Betrachtung könnte es auch anders sein. Nehmen wir mal an, jede/r macht wirklich was sie/er will, also das Gegenteil von sollen oder gar müssen. Kaum auszuhalten wie gut sich das anfühlen müsste. Für diejenigen, die nicht mehr sollen, nur noch wollen dürfen. Ich weiß nicht, was Sie gerade bei der Vorstellung sehen, dass alle nur machen, was sie wollen. Ich sehe Mitarbeiter*innen, die ihre Aufträge angemessen ausführen. Ich sehe Arbeitsgruppen mit guten Arbeitsergebnissen und guter Pausenregelung. Es gibt weniger Beschwerden der Bürger*innen. Die Sicherheitsvorschriften werden eingehalten. Geräte und Werkzeuge pfleg-

lich behandelt und sind nach Gebrauch immer an ihrem Platz. Alle haben immer gut zu tun, vermeiden Leerlauf und Unnützes. Der Umgang miteinander ist freundlich, man hört gut zu, fragt gezielt nach, um besser verstehen zu können. Es herrscht eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Alle sind motiviert und arbeiten selbstverständlich gerne mit.

Nun stellen Sie sich weiter vor, dass das nicht unbemerkt bleibt. Alle Mitarbeiter*innen, die so arbeiten, werden von ihren Vorgesetzten permanent gelobt und für die Leistungen die sie erbringen wertgeschätzt. Dieses hohe Maß an Anerkennung erfüllt sie mit Stolz und lässt sie noch fleißiger und umsichtiger sein. Natürlich bekommen das alle mit, egal ob Familie oder Freundeskreis. So eine Zufriedenheit mit der Arbeit, den Kolleg*innen und den Vorgesetzten ist nun wirklich eine Sellenheit. Viele werden Fragen wie das denn sein kann. Die Skeptiker*innen werden so lange nachfragen, bis auch sie verstanden haben, auf diesem Bauhof will und kann man wirklich gut arbeiten. Nicht selten werden dann Ihre Mitarbeiter*innen gefragt, ob noch Stellen frei sind und wo man sich bewerben kann.

Das lässt sich natürlich noch steigern. Denn auch Ihre Zufriedenheit wird groß sein. Andere Führungskräfte schauen voller Anerkennung auf Sie und Ihren Bereich. Sie werden um Rat gebeten. Andere Kommunen werden Sie besuchen wollen. Kurz gesagt, alles was Sie sich als Führungskraft gewünscht haben, ist in Erfüllung gegangen.

18.09.2019 - Impulsvortrag: "H



Bild-Quelle: <https://empathy->

meine Idee für Sie als Führungskraft

- | Sie ärgern sich nicht
- | Sie haben keinen (negativen) Stress
- | nichts scheint unmöglich
- | kein täglicher Wahnsinn
- | Sie sind sehr zufrieden
- | Sie sind als Führungskraft anerkannt
- | Sie werden gebeten Ihre Erfahrungen zu teilen

Warum geht es Ihnen so gut?

- | angenehme Arbeitsatmosphäre
- | alle hören einander zu, stellen Verständnisfragen
- | alle sind motiviert, arbeiten gerne mit
- | die Aufträge werden angemessen ausgeführt
- | Sicherheitsvorschriften werden eingehalten
- | Geräte und Werkzeuge werden pfleglich behandelt
- | alle vermeiden Leerlauf und Unnützes
- | ...

| Wer von Ihnen erlebt das so?

| Wer von Ihnen hätte es gern so?

| Wer von Ihnen glaubt, dass Arbeit so sein kann?

| Sehr gut! Für Sie bin ich heute hier!

kurz zu mir

- | Handwerker
- | Ingenieur
- | Berater
- | Führungskraft
- | Coach

was hat uns geprägt – altes Paradigma

(inspiriert durch „Positiv Leadership“ Die Revolution in der Führung von Ruth Seliger, 2014)

- | die mittelalterliche Vorherrschaft der Kirche als Welterklärerin wird durch das technisch-mechanistische Zeitalter abgelöst
- | Welt- und Menschenbild war die fehlerfrei funktionierende Maschine
- | Leitwissenschaften waren Mathematik, Physik und andere Naturwissenschaften
- | auf Kontrolle, Komplexitätsreduktion und Stabilität ausgerichtet und
- | mit den Begriffen »Rationalität«, »Objektivität« und »Linearität« verbunden
- | hat vieles ermöglicht, stößt aber heute an seine Grenzen

wie ist es aktuell – neues Paradigma

(inspiriert durch „Positiv Leadership“ Die Revolution in der Führung von Ruth Seliger, 2014)

- | Postmoderne orientiert sich an der Funktionsweise lebender Systeme
- | Welt wird als lebender Organismus gesehen, der komplex, unberechenbar und selbstbestimmt ist
- | geprägt von den Erkenntnissen neuer Wissenschaften, insbesondere der Komplexitätsforschung, der Neurowissenschaften und der Sozialwissenschaften
- | im Zentrum stehen Ideen von Vernetzung, Wechselwirkung, Komplexität und Selbstorganisation

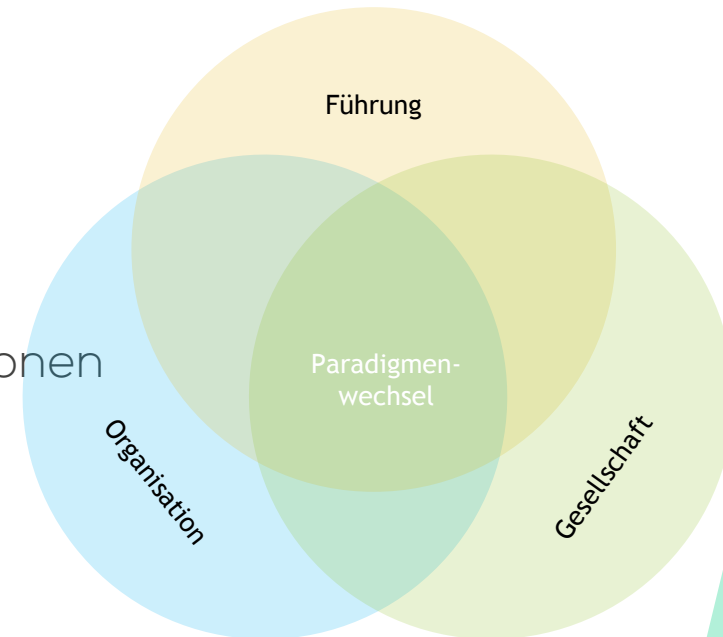
Vielleicht so ...



Positive Führung – Positive Leadership

(inspiriert durch „Positiv Leadership“ Die Revolution in der Führung von Ruth Seliger, 2014)

- | für Positive Führung sind insbesondere drei Dimensionen des neuen Paradigmas relevant:
 - | der Wandel in der Gesellschaft
 - | der Wandel des Verständnisses von Organisationen
 - | der Wandel des Bildes von Führung



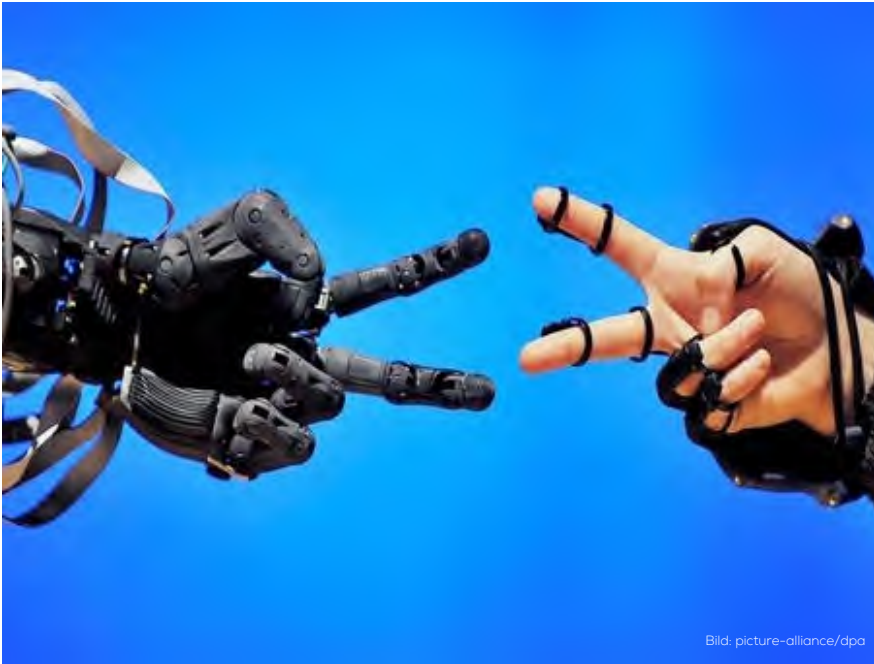
Systemisches Denken

- | bezeichnet ein interdisziplinäres Wissenschaftsfeld.
 - | Life-Science, wie Biologie oder Neurowissenschaften, und
 - | Sozialwissenschaften, wie Soziologie oder Psychologie, aber auch
 - | Chaostheorie schaffen die wissenschaftlichen Grundlagen für Erkenntnisse über lebende Systeme.
- | führt eine Differenz ein (die eigentlich nicht neu ist) zwischen
 - | nicht lebenden (trivialen) Systemen, wie etwa Maschinen und
 - | lebenden (nicht-trivialen) Systemen, wie Zellen, Tieren, Pflanzen, Ökosysteme, Menschen und
 - | soziale Systeme, wie Paare, Gruppen, Organisationen.

Systemisches Denken

- | umfasst drei große Forschungsfelder:
 - | die Kybernetik
 - | den Konstruktivismus
 - | die Systemtheorie

Systemisches Denken – Kybernetik



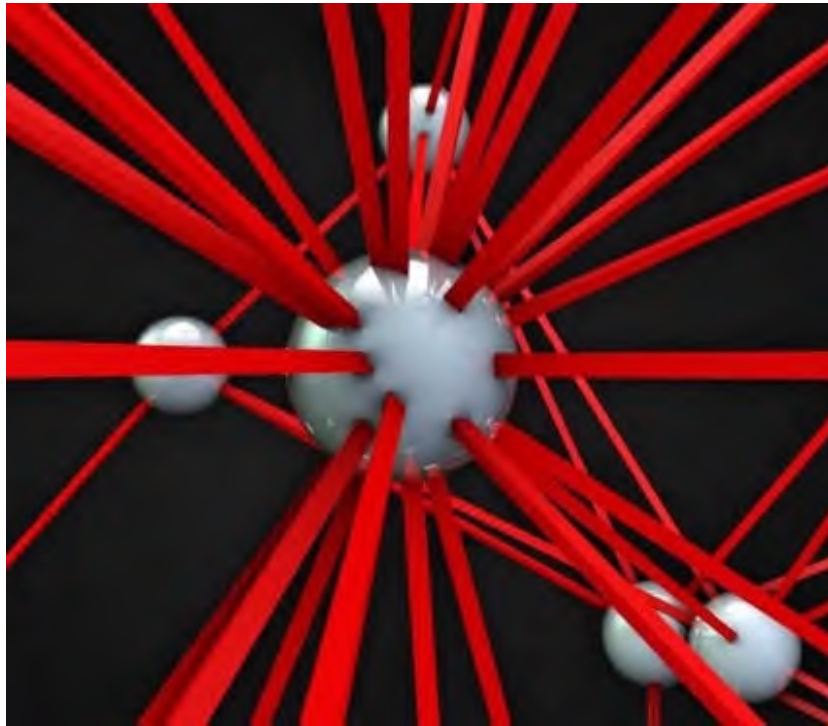
- | Verstehen von Führung als einen Prozess von Wechselwirkungen zwischen
 - | der eigenen Person und
 - | dem eigenen Verhalten und
 - | dem von Mitarbeiter*innen:
- | Das Verhalten von Mitarbeiter*innen wird erst verständlich, wenn man das Verhalten der Führung beobachtet hat.
 - | Man hat immer die Mitarbeiter*innen, die man verdient.
 - | Oder: Wie man in den Wald hineinruft...

Systemisches Denken – Konstruktivismus



- | konstruktivistisches Prinzip:
- | als Führungskraft hat man keine »wahrere« oder »richtigere« Sicht auf die Dinge als Mitarbeiter*innen
- | man hat ebenfalls nur eine sehr subjektive Deutung als Grundlage für Entscheidungen
- | Konstruktivismus zwingt zu Relativierung der eigenen Sichtweise

Systemisches Denken – Systemtheorie



Quelle und sehr kompakt erklärt: <https://www.youtube.com/watch?v=143IZZF1WE>

- | kommunikativen Zusammenschlüssen von Menschen = soziale Systeme
- | konzipiert soziale Systeme als lebende Systeme, deren »Kernelement« Kommunikation ist
- | Das betrifft alle Typen sozialer Systeme – vom Paar bis zur Gesellschaft.
- | im Zusammenhang mit Führung interessiert die Konzeption von Organisationen als komplexe soziale Systeme.

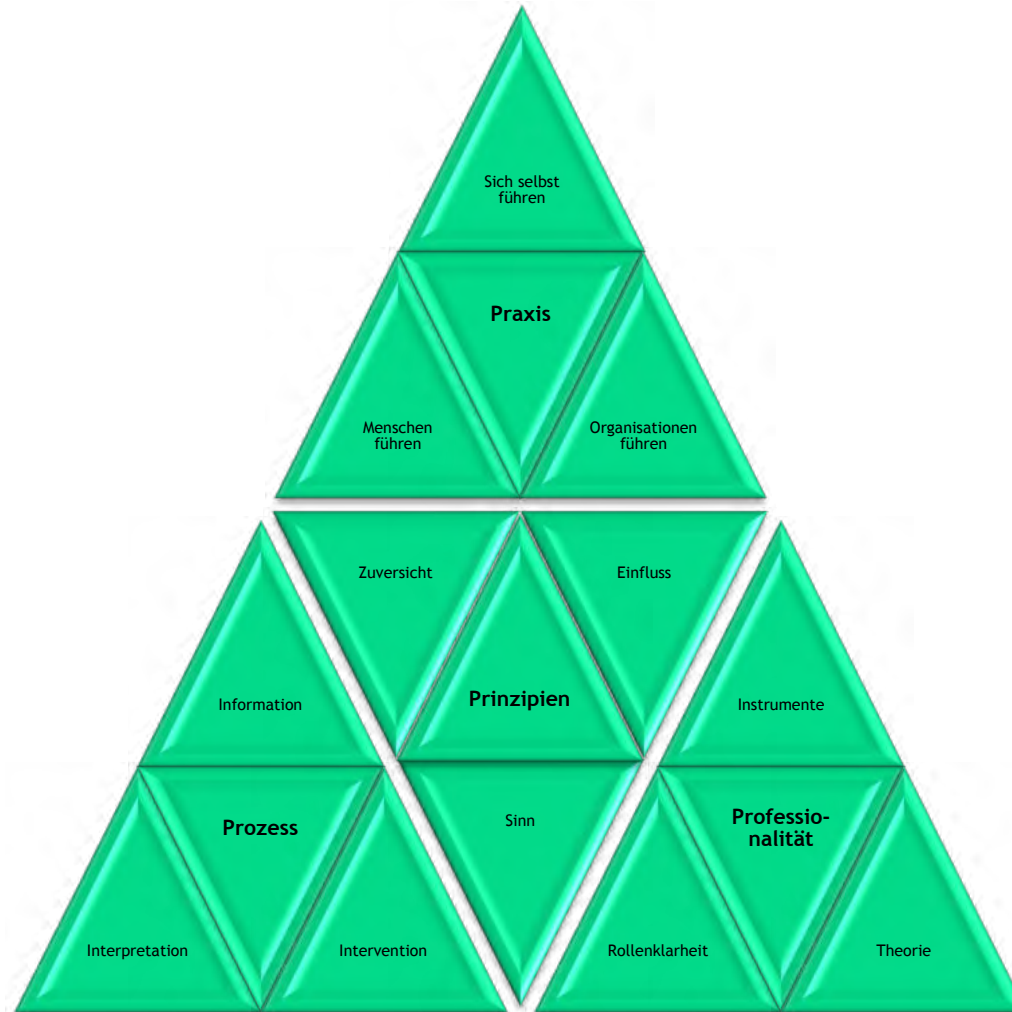
Für Führung bedeutet das ...

- | es gibt nicht die (einzige/wahre) Führung
- | Führung ist nicht widerspruchsfrei
- | Führung ist ein kontinuierlicher und wechselseitiger Prozess zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft
- | Führung ist ein Zusammenspiel zwischen mehreren nicht trivialen Systemen, die nicht berechenbar sind
- | lebende Systeme sind nicht steuerbar
- | ...

Okay... Und nun?



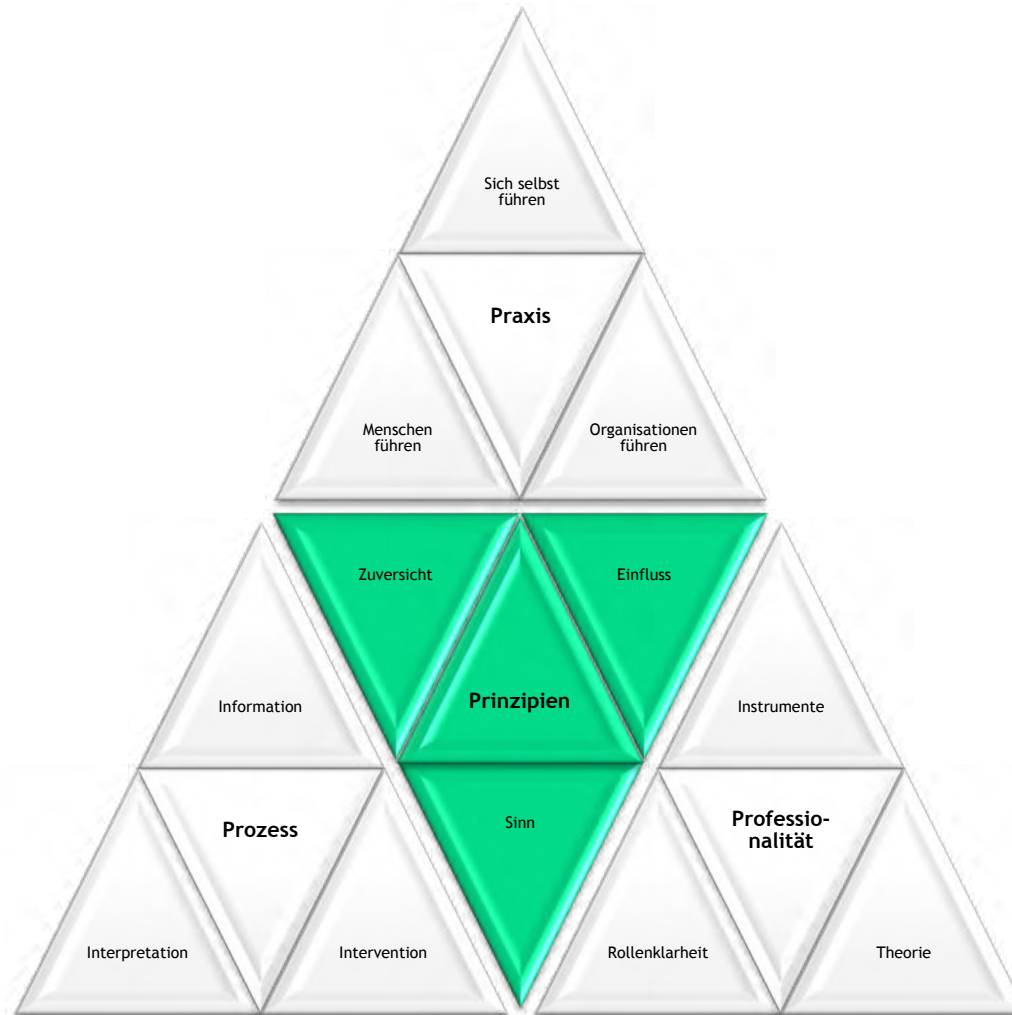
Das Modell von Positive Leadership



18.09.2019 - Impulsvortrag: "Hier machen alle was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit!"

22

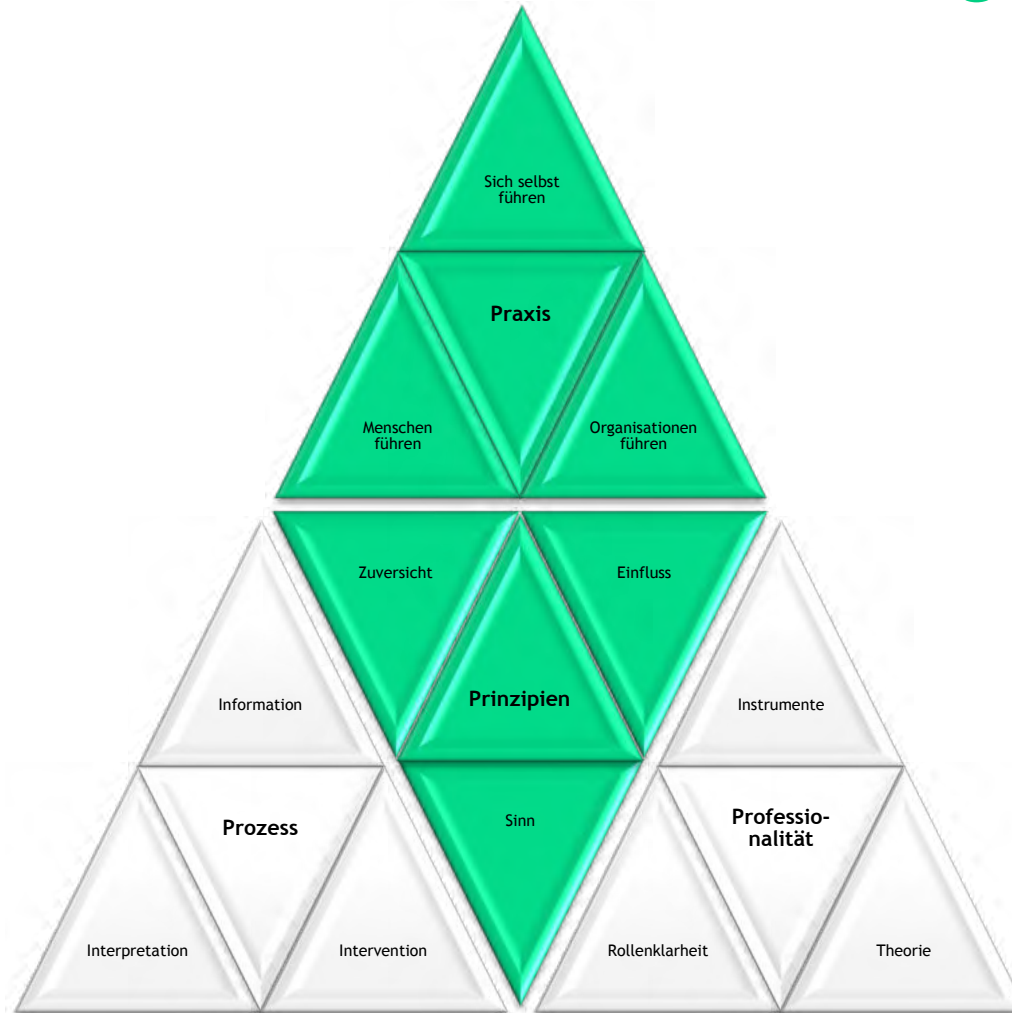
Die 3 positiven Prinzipien



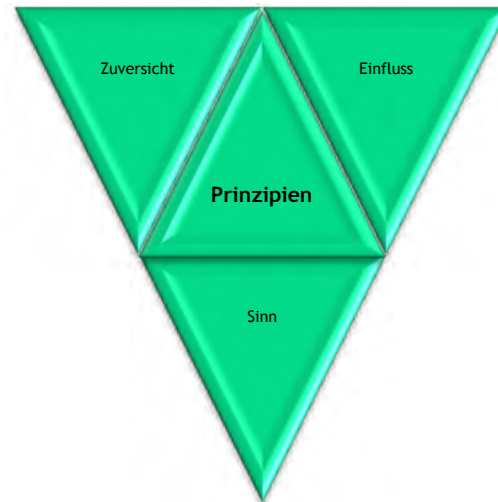
18.09.2019 - Impulsvortrag: "Hier machen alle was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit!"

23

& die 3 Dimensionen von Führung



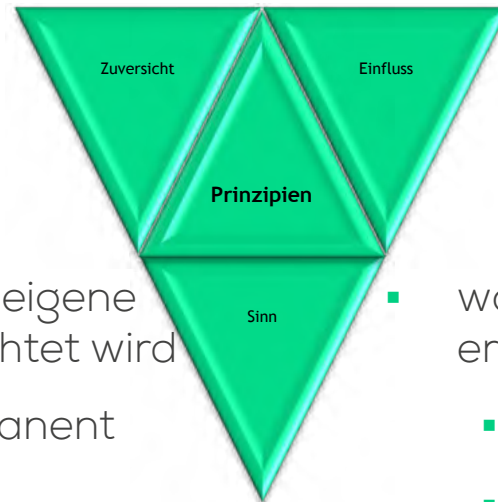
Die 3 positiven Prinzipien



18.09.2019 - Impulsvortrag: "Hier machen alle was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit!"

25

Die 3 positiven Prinzipien



Sinn

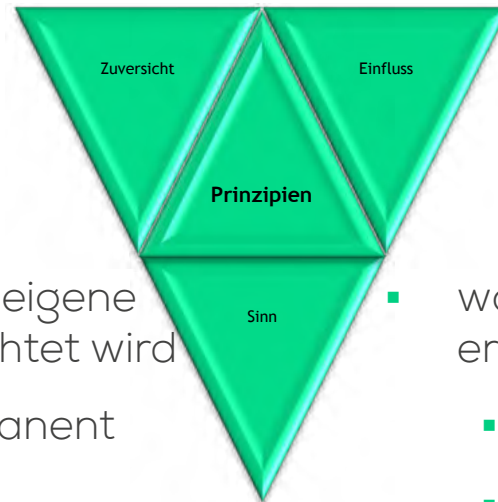
- Energie entsteht, wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll betrachtet wird
- Gehirn unterscheidet permanent zwischen Lust & Unlust
- warum wir etwas tun, ob es sinnvoll ist, ergibt sich aus unseren
 - Motiven → Warum? &
 - Absichten → Wozu?

Die 3 positiven Prinzipien

Zuversicht

- Zuversicht entsteht durch:
- konsequente, individuelle & kollegiale, Aufmerksamkeit auf:
- positive und gute Erfahrungen, Stärken, Potentiale, Ressourcen

(positiv i.S. von
<<real/vorhanden>>
und gut i.S: von
<<wertvoll/nützlich>>)



Sinn

- Energie entsteht, wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll betrachtet wird
- Gehirn unterscheidet permanent zwischen Lust & Unlust
- warum wir etwas tun, ob es sinnvoll ist, ergibt sich aus unseren
 - Motiven → Warum? &
 - Absichten → Wozu?

Die 3 positiven Prinzipien

Zuversicht

- Zuversicht entsteht durch:
- konsequente, individuelle & kollegiale, Aufmerksamkeit auf:
- positive und gute Erfahrungen, Stärken, Potentiale, Ressourcen

(positiv i.S. von
<<real/vorhanden>>
und gut i.S: von
<<wertvoll/nützlich>>)

Sinn

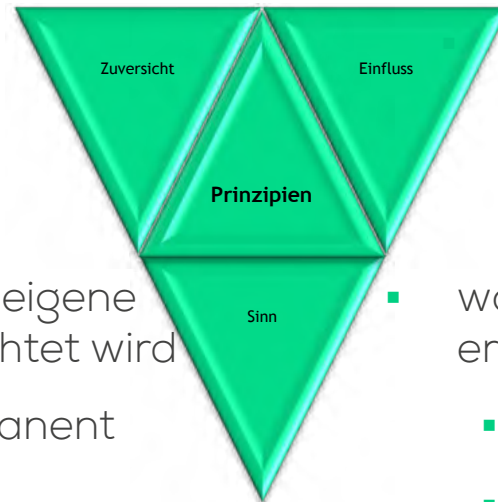
- Energie entsteht, wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll betrachtet wird
- Gehirn unterscheidet permanent zwischen Lust & Unlust

Einfluss

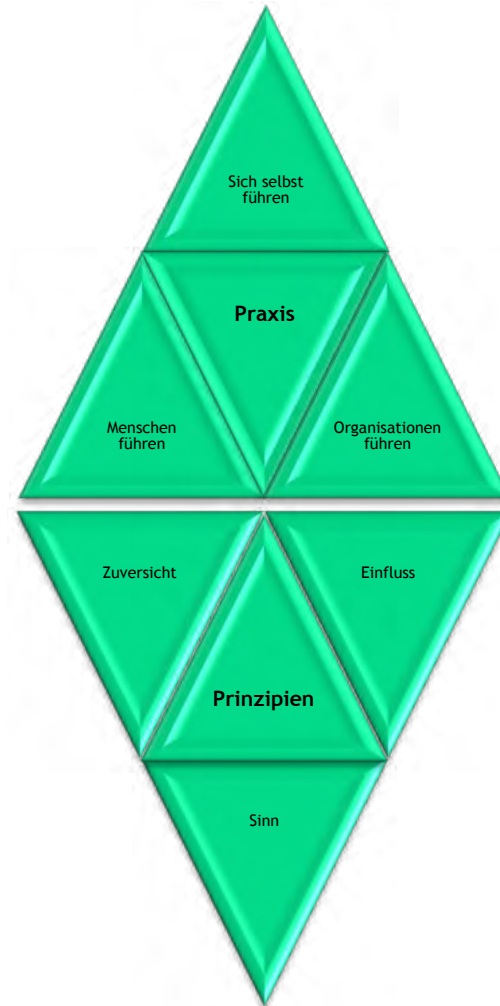
- inhaltlich & emotionale Beteiligung am Geschehen der Organisation, z.B. durch eingebunden sein, gehört & berücksichtigt werden, steigert den Erfolg deutlich und nachhaltig
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen setzt Vertrauen voraus und drückt Vertrauen aus

Übertragung von Verantwortung, die »Zumutung« einer herausfordernden (aber machbaren) Aufgabe bringt extrem viel Energie!

- warum wir etwas tun, ob es sinnvoll ist, ergibt sich aus unseren
 - Motiven → Warum? &
 - Absichten → Wozu?



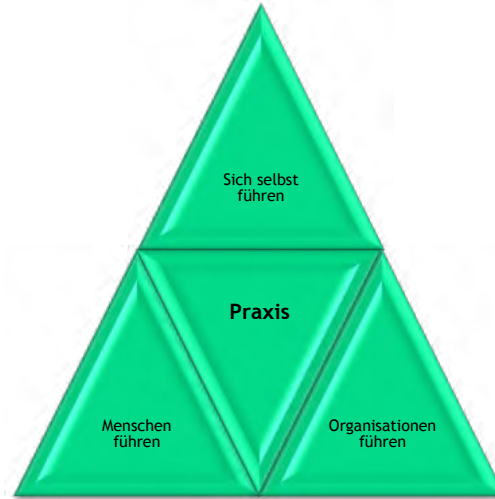
Die 3 Dimensionen von Führung



Die drei Dimensionen von Führung

Sich selbst führen

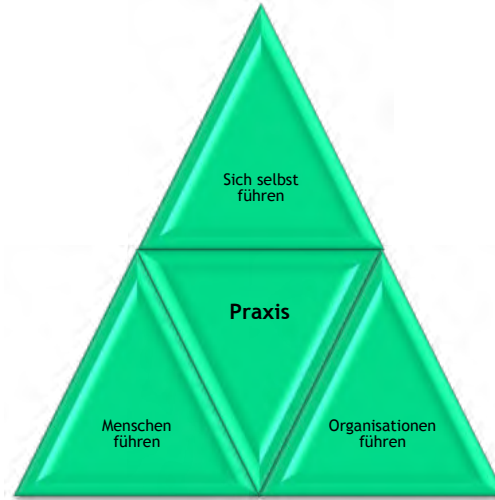
- kontinuierlich Reflexion des eigenen Führungshandelns & kritisch würdigende Distanz zu sich selbst
- Selbstreflexion:
- öffnet den Blick auf die innere Landkarte & damit den „Motor“ des eigenen Handelns
- Macht die „Brille“ sichtbar, durch die wir uns und die Welt sehen
- strukturiertes Feedback



Die drei Dimensionen von Führung

Sich selbst führen

- kontinuierlich Reflexion des eigenen Führungshandelns & kritisch würdigende Distanz zu sich selbst
- Selbstreflexion:
- öffnet den Blick auf die innere Landkarte & damit den „Motor“ des eigenen Handelns
- Macht die „Brille“ sichtbar, durch die wir uns und die Welt sehen
- strukturiertes Feedback



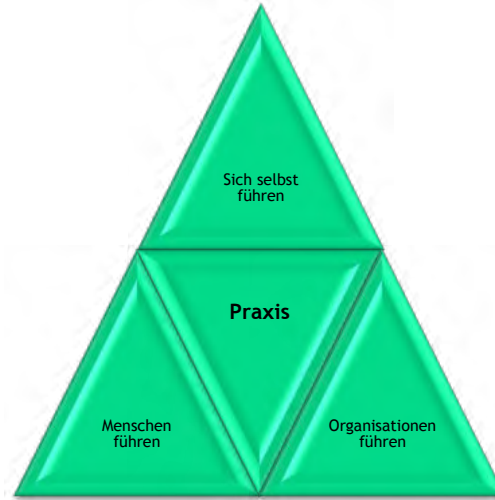
Menschen führen

- Komm. verbindet Menschen mit Menschen mit Org. mit Zielen
- Komm. sichert Verbundenheit von Mensch & Org. & den Leistungsprozessen
- Führung ist Komm.-zentrum / sorgt für Komm., gestaltet sie und ist Teil davon

Die drei Dimensionen von Führung

Sich selbst führen

- kontinuierlich Reflexion des eigenen Führungshandelns & kritisch würdigende Distanz zu sich selbst
- Selbstreflexion:
- öffnet den Blick auf die innere Landkarte & damit den „Motor“ des eigenen Handelns
- Macht die „Brille“ sichtbar, durch die wir uns und die Welt sehen
- strukturiertes Feedback



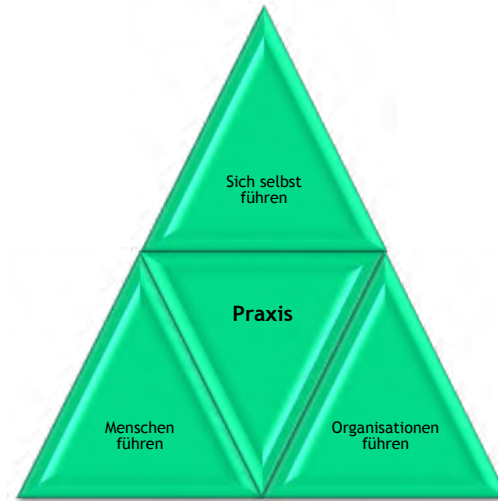
Menschen führen

- Komm. verbindet Menschen mit Menschen mit Org. mit Zielen
- Komm. sichert Verbundenheit von Mensch & Org. & den Leistungsprozessen
- Führung ist Komm.-zentrum, sorgt für Komm., gestaltet sie und ist Teil davon

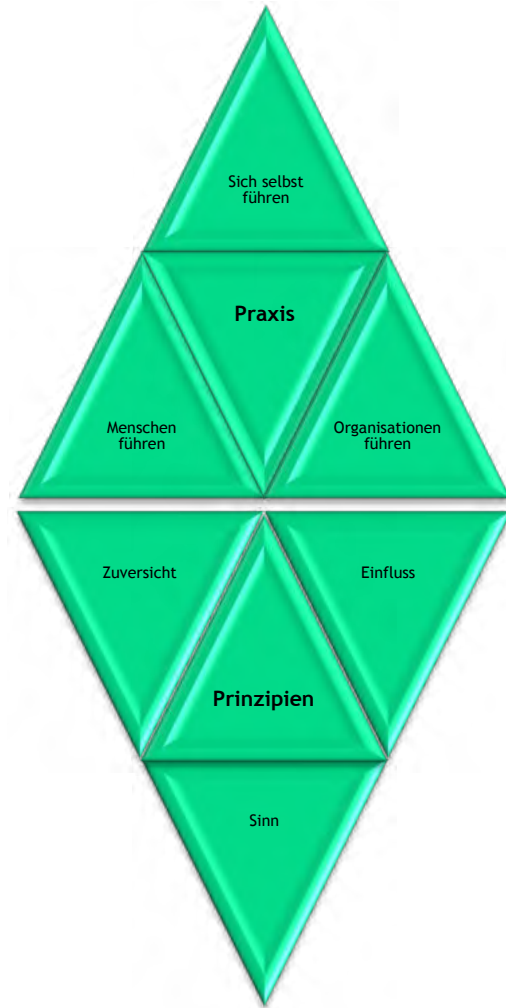
Organisationen führen

- Org. ist Rahmen für Arbeit
- Führung der Org. ist Sicherung von Arbeit & Arbeitsfähigkeit
- Führung von Org. = Entscheidungen = besondere Form von Komm., die die Org. handlungsfähig sein lässt = Entscheidungen sind Instrumente um Komplexität so zu bearbeiten, dass in der Org. Orientierung & Handlungsfähigkeit sichergestellt ist
- Entscheidungen werden in Organisationen ununterbrochen getroffen

Soviel als Impuls zur Praxis

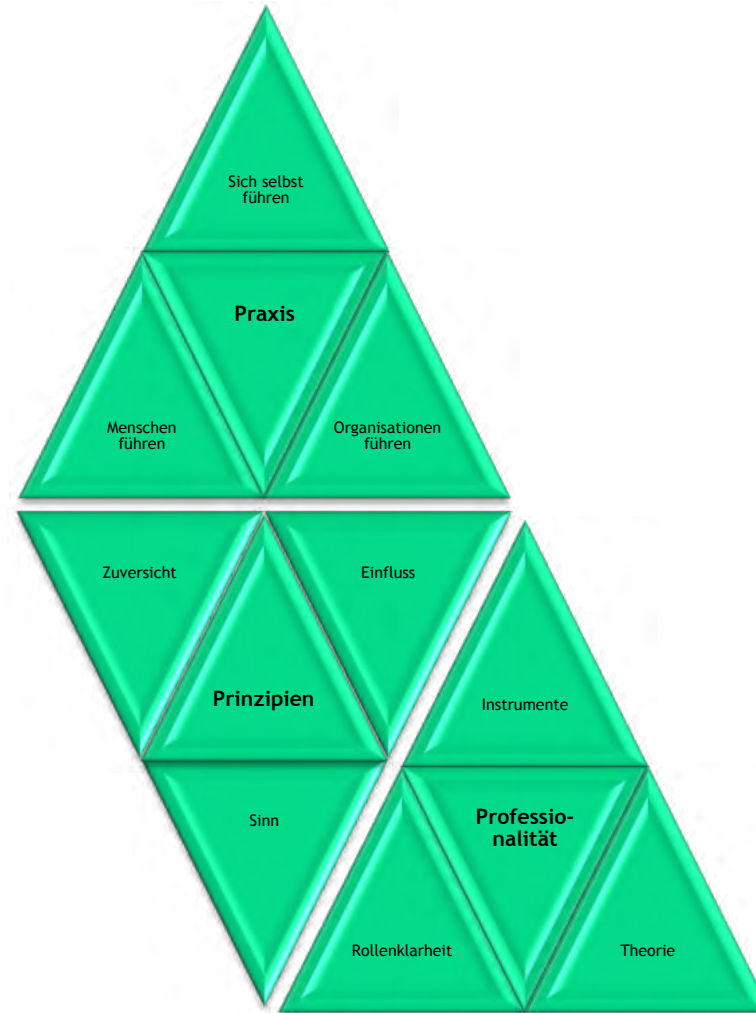


... und den Prinzipien



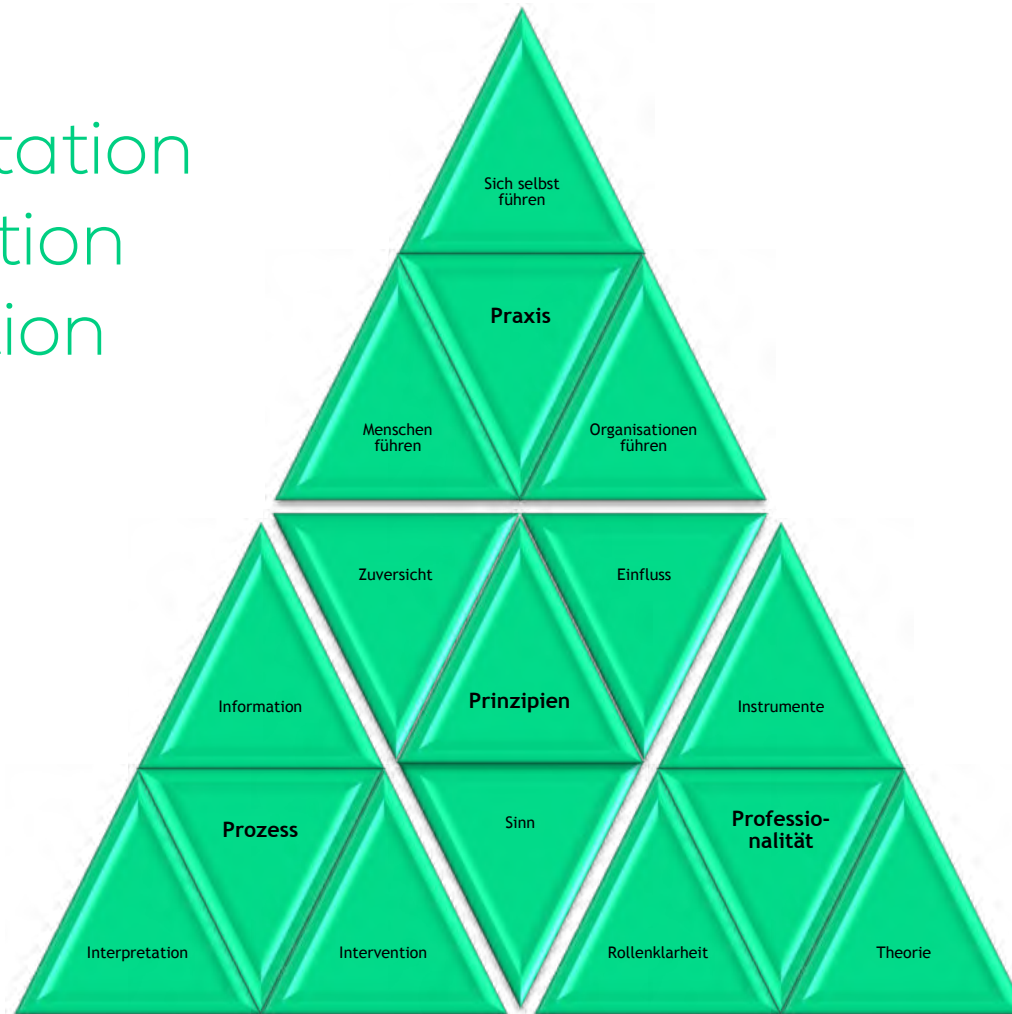
Professionalität

- Rollenklarheit
- Theorie
- Instrumente

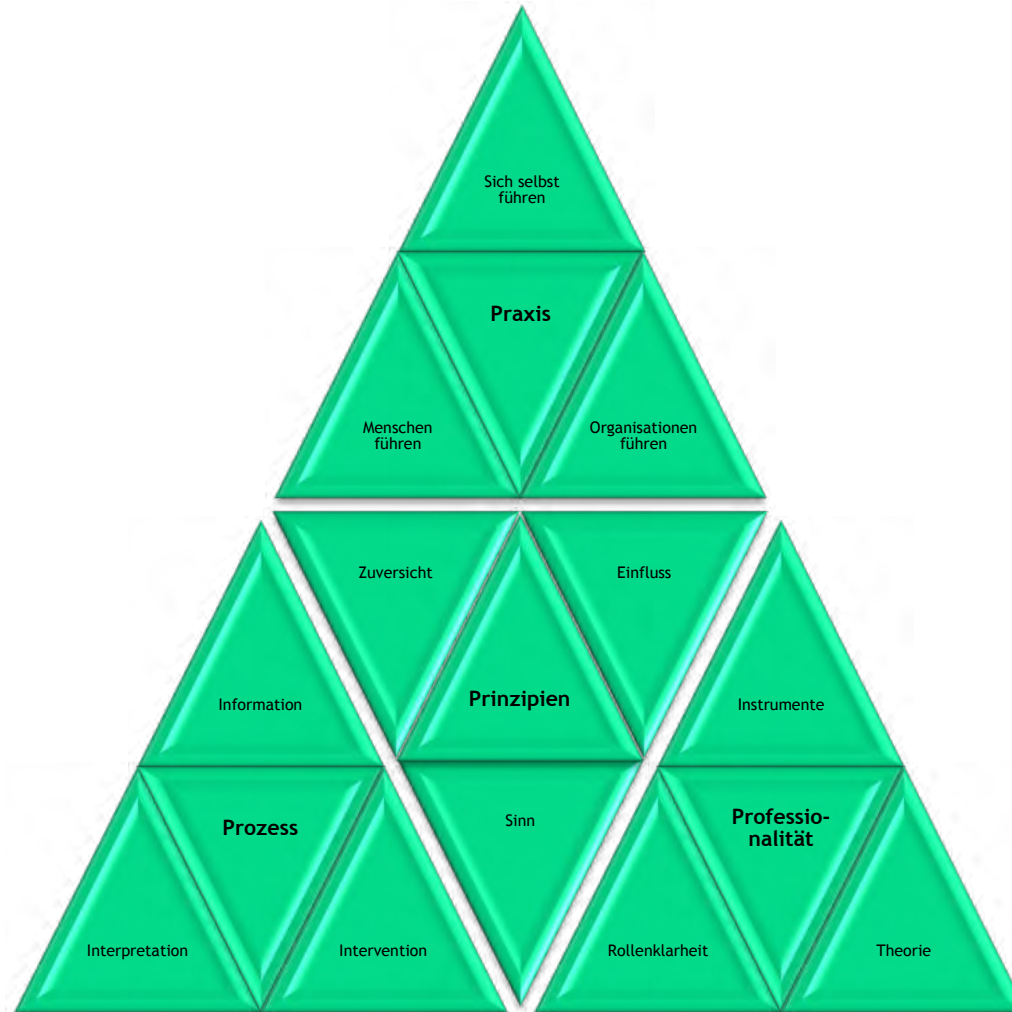


Prozess

- Interpretation
- Intervention
- Information



Das Modell von Positive Leadership



18.09.2019 - Impulsvortrag: "Hier machen alle was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit!"

37

zurück zu Ihrem Bauhof

Schauen Sie mal genauer hin welches Prinzip (Sinn, Zuversicht, Einfluss) bzw. welche Art zu führen hier seine Wirksamkeit entfaltet hat

- | angenehme Arbeitsatmosphäre
- | alle hören einander zu, stellen Verständnisfragen
- | alle sind motiviert, arbeiten gerne mit
- | die Aufträge werden angemessen ausgeführt
- | Sicherheitsvorschriften werden eingehalten
- | Geräte und Werkzeuge werden pfleglich behandelt
- | alle vermeiden Leerlauf und Unnützes
- | ...

zurück zu Ihrem Bauhof

Hier ein Beispiel für Zuversicht und Einfluss

- | alle Mitarbeiter*innen werden von ihren Vorgesetzten gelobt und für die Leistungen die sie erbringen wertgeschätzt
- | die Anerkennung erfüllt sie mit Stolz und lässt sie fleißiger und umsichtiger sein
- | Familie und Freundeskreis spüren diese Zufriedenheit
- | auf diesem Bauhof will und kann man wirklich gut arbeiten
- | Initiativbewerbungen zeigen welche Attraktivität diese Arbeitsplätze ausstrahlen

... und Sie als Führungskraft

- | Sie ärgern sich nicht
- | Sie haben keinen (negativen) Stress
- | nichts scheint unmöglich
- | kein täglicher Wahnsinn
- | Sie sind sehr zufrieden
- | Sie sind als Führungskraft anerkannt
- | Sie werden gebeten Ihre Erfahrungen zu teilen



*„Der Mensch kann neue Meere
entdecken, wenn er den Mut findet,
die Küste hinter sich zu lassen“
Skandinavische Lebensweisheit*

Bild-Quelle: <https://www.praxis-nerb.de/>

„Hier machen alle was sie wollen, keiner was er soll und alle machen mit.“ So geht Führung heute!



- | Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und alles Gute für Ihren Weg!
- | Udo Hecker
Systemischer
Organisationscoach
Dresden
- | www.2fach-coaching.de