



## Führungskräfte

# Worauf in der Anfangszeit geachtet werden sollte

Führungskräfte müssen führen können. Doch das ist oft gar nicht so einfach. Das Alumni-Netzwerk Master Public Management der Hochschule Ludwigsburg bietet deshalb ein Seminar für frischgebackene Chefs an. Thema des Seminars: Worauf es in den ersten 100 Tagen besonders ankommt.

Von Eva-Maria Bast

STUTTGART/LUDWIGSBURG.

Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung bereiten sich in der Regel von langer Hand auf das Chefsein vor. Trotzdem gibt es Dinge, auf die man sich nicht vorbereiten kann. Das Alumni-Netzwerk Master Public Management (MPM) der Hochschule Ludwigsburg hat deshalb kürzlich zu einem Werkstattgespräch eingeladen, in dem die ersten 100 Tage als Führungskraft beleuchtet werden sollen.

„Denn frischgebackene Führungskräfte können eine Menge falsch machen, da neben Persönlichkeitseigenschaften auch zum Beispiel der Einsatz von Führungstechniken, strategische Überlegungen und die sozialen Beziehungen keine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung haben“, heißt es in der Einladung.

„Das Wichtigste ist, dass die neue Führungskraft erstmal zuhört“

„Unsere Erfahrungen zeigen, dass bereits während des Studiums ein Drittel bis die Hälfte der Studierenden in eine Führungsposition mit mehr Verantwortung und Tragweite wechseln“, sagt der Vorsitzende des MPM Alumni, Michael Weimer.

Mit Erreichen des Mastertitels steige ein weiterer Teil der Absolventen in höherwertige Führungspositionen ein. „Insofern dient gerade dieses Fortbildungsangebot dazu, den Wechsel, den viele von uns gerade vollziehen, zu unterstützen.“ Referent war Martin Müller,



Die Aufgaben, die eine Führungskraft in den ersten Wochen hat, kann man laut Professor Fischer von der Hochschule Kehl drei Themenfeldern zuordnen. FOTO: DPA

### Tipps für die ersten Tage in einer Führungsposition

Jürgen Fischer, Professor an der Hochschule Kehl, rät neuen Führungskräften, sich zunächst als Person vorzustellen und die wichtigsten Personen im Arbeitsumfeld kennenzulernen.

Weiter sollten Chefs versuchen, die Gegebenheiten der Organisation und die Kultur zu verstehen. Vorschnelle Urteile sollten vermieden werden. Zudem soll-

Diplom-Pädagoge, Coach, Mediator und Unternehmer. Müller kennt die kommunalen Strukturen nicht zuletzt von seiner Arbeit im Städtetag. „Das Wichtigste ist, dass die neue Führungskraft erstmal zuhört“, sagt er.

Sehr wichtig sei der erste Eindruck, den man bei den Mitarbeitern hinterlässt. „Da kann man viel falsch machen. Gerade der Ein-

druck aus den ersten Momenten setzt sich oft sehr fest.“ Es gehe um Teambildung, darum, zu beachten, wie viele unterschiedliche Typen es gibt. Und darum, herauszufinden, wer in der Verwaltung eine Schlüsselposition innehat.

„Man kann nicht mit allen gut können und mit allen gut Freund sein.“ Wichtig sei aber, den Mitarbeitern klar zu vermitteln, was ihre

Aufgabe ist. Auch Jürgen Fischer, Professor für Wirtschafts-, Informations- und Sozialwissenschaften an der Hochschule Kehl, hat Tipps für neue Führungskräfte parat: „Die Aufgaben der ersten Woche kann man drei Themenfeldern zuordnen“, sagt Fischer. Erstens: Erwartungen an die eigene Position klären. Zweitens: Beobachten. „Neben den Arbeitsabläufen sind die Organisationsstruktur und die Organisationskultur gewinnbringende Beobachtungsobjekte.“ Wenn die Führungskraft aufgrund ihrer Beobachtungen die Entscheidung getroffen hat, dass sie etwas ändern sollte, solle dies angesprochen werden.

**Sich nach unmittelbaren Vorgängern erkundigen**

Veränderungen als dritte Aufgabe einer Führungskraft könnten aber lediglich dann gelingen, wenn sie

auf Grundlage der an sie gestellten Erwartungen, und auf der Grundlage fundierter Beobachtungen notwendig erscheinen.

Ein gutes Standing bei den Mitarbeitern entstehe weniger durch ein markantes Auftreten oder taffe Sprüche als vielmehr durch die Zuschreibungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten. „Sie müssen hierzu die Gelegenheit gehabt haben, die Führungskraft persönlich kennenzulernen“, sagt Fischer.

Wichtig sei auch die Frage nach den unmittelbaren Vorgängern in der Führungsfunktion, erklärt Fischer. Denn wenn der „Neue“ als demokratisch partizipierende Führungskraft aufträte und der Vorgänger als autoritärer Machtmensch agiert habe, dann, sagt Fischer, werde es einige Mitarbeiter geben, die der neuen Führungskraft zunächst einmal enorme Führungsschwäche attestieren.

## Gerichtsentscheidung

# Wer das Zeiterfassungsgerät falsch benutzt, muss mit Konsequenzen rechnen

Beamter in Rheinland-Pfalz wegen Arbeitszeitbetrugs um zwei Ämter degradiert

TRIER. Über zwei Jahre hatte ein Beamter tagsüber sein Büro verlassen, ohne die Zeiten an der Stechuhr korrekt zu dokumentieren. Die absichtliche falsche Bedienung eines Zeiterfassungsgeräts stellt einen Verstoß gegen die Grundpflichten eines Beamten dar und kann zur Zurückstufung um zwei Ämter führen, urteilten Richter am Verwaltungsgericht in Trier kürzlich (3 K 1802/13).

Mit dieser Begründung hat die Kammer für Disziplinarsachen einen kurz vor dem Ruhestand stehenden Beamten in Rheinland-Pfalz zurückgestuft.

**Schwerer Verstoß gegen Pflichten**

Der Beamte ist Leiter der Sachgebietsgruppe Organisation in einer Verbandsgemeinde. An 170 Tagen hatte er seine Dienststelle verlassen, ohne am Zeiterfassungsgerät ord-

nungsgemäß die „Gehen-Buchung“ zu betätigen. Zurück ins Haus konnte er mit seinem persönlichen ID-Chip gelangen. Erst wenn er nach längerer Abwesenheit wieder zurückkam, holte er die „Gehen“-Buchung nach. Dadurch sparte er eine Menge Arbeitszeit.

Dieses Verhalten war bei einem Abgleich der Zutrittszeiten an der Haupteingangstür mit den Daten des Zeiterfassungsgeräts aufgefallen. Wie lange der Beamte insgesamt abwesend war, steht nicht fest.

Sein Dienstherr entfernte ihn zwar nicht aus dem Dienst, degradierte ihn aber um zwei Ämter.

Nach Ansicht des Verwaltungsgerichts Trier zu Recht. Nach seiner Auffassung habe der Beamte durch diese Handhabung vorsätzlich schwer gegen die ihm obliegenden Pflichten verstoßen. Die korrekte Erfassung der Dienstzeiten sei von enormer Wichtigkeit. Über einen Zeitraum von zwei Jahren habe sich

der Beamte über diese Grundpflichten kontinuierlich und bewusst hinweggesetzt. Als Leiter der Sachgebietsgruppe Organisation habe er den ihm eingeräumten Vertrauensvorschuss schwer missbraucht. Zumal er selbst an der Einführung der elektronischen Zeiterfassung mitgewirkt hatte.

**Beamter legt Handlungsmotiv nicht nachvollziehbar dar**

Jedoch sah das Gericht angesichts der besonderen Umstände des Einzelfalls von einer Entfernung aus dem Dienst ab. Wegen der Erkrankung seiner Ehefrau liege eine beachtliche häusliche Belastungssituation vor. Zudem sei der Beamte geständig und stehe kurz vor der Pensionierung.

Des Weiteren war die lange unbeantworte Dienstzeit, in der er überdurchschnittliche Leistungen erbracht habe, in die Entscheidung

mit einzubeziehen. Da der Beamte jedoch sein Handlungsmotiv nicht vollständig und nachvollziehbar darlegen konnte, musste er um zwei Ämter zurückgestuft werden. Die Richter am Verwaltungsgericht haben die Berufung zugelassen.

Christine Kreitmeier,  
edition moll  
im Richard Boorberg Verlag



LESEN SIE MEHR  
zu Gesetzen und Gerichtsentscheidungen  
unter: [www.edition-moll.de](http://www.edition-moll.de)

## Serie: Behördencode

### Wortungetüm à la Mary Poppins

Restmüllbehältervolumenminderung. Ein Wort, für das eine Zeile nicht ausreicht. Und ein schönes Beispiel für ein Bandwurmwort, von dem die öffentliche Verwaltung nicht selten Gebrauch macht. Was es bedeutet? Ganz einfach: eine kleinere Restmülltonne.

Restmüllbehältervolumenminderung erinnert an ein ähnlich langes Wort, das in einem Walt-Disney-Film aus dem Jahr 1964 vorkommt: Supercalifragilisticexpialidetic singt Hauptfigur Mary Poppins darin. Was das bedeutet? Eigentlich nichts. „Dieses Wort klingt durch und durch furchtbar, weil synthetisch“, heißt es im Film. „Wer es laut genug aufspricht, scheint klug und fast prophetisch“.

Es handelt sich um ein Wort, das man sagen kann, wenn man nicht weiß, was man sonst sagen soll, erklärt Mary Poppins. Das ist in der Verwaltung nicht der Fall. Denn sie weiß genau, was sie sagen will. Doch könnte sie das, was sie sagen will, in sehr vielen Fällen verständlicher vermitteln. (jer)

### MEHR ZUM THEMA

Alle Beiträge der Serie Behördencode finden Sie unter:  
[www.staatsanzeiger.de/beruf-und-karriere/nachrichten/dossiers/behoerencode](http://www.staatsanzeiger.de/beruf-und-karriere/nachrichten/dossiers/behoerencode)

## Kurz notiert

### Neue Pflegeausbildung für Migranten

STUTTGART. Ab dem kommenden Schuljahr sollen Migranten in einer speziellen Ausbildung in Baden-Württemberg den Beruf des Altenpflegehelfers lernen können. Mit dem Modell will das Kultusministerium verstärkt Fachkräfte gewinnen und Potenziale von Migranten fördern, hieß es in einer Mitteilung. Normalerweise dauert die Ausbildung ein Jahr. Die Zeit wird in dem neuen Modell verdoppelt, weil die Migranten auch sprachlich gefördert werden und sich auf einen Einbürgerungstest vorbereiten können sollen. (sta)

# Land stellt Ausbildung der Gerichtsvollzieher um

Künftig sollen sie Fachhochschul-Studium absolvieren

STUTTGART. Gerichtsvollzieher sollen künftig an einer Fachhochschule ausgebildet werden. Das bisherige Ausbildungssystem werde den Anforderungen nicht mehr gerecht, sagt Justizminister Rainer Stichelberger (SPD) am Mittwoch in Stuttgart. Grün-Rot habe deshalb Eckpunkte für die Umstellung beschlossen. Nun muss der Studiengang an der Fachhochschule Schwetzingen noch akkreditiert sowie die Ausbildungs- und Prüfungsordnung neu gefasst werden.

Bislang handelt es sich bei der Gerichtsvollzieher-Ausbildung um eine Sonderlaufbahn des mittleren Diensts. Sie setzt den Ausbildungsabschluss zum Justizfachwirt voraus. „Wer in Zukunft Gerichtsvollzieher werden möchte, benötigt die Fachhochschulreife“, so Stichelberger. Das dreijährige Studium soll aus vier Theorie- und zwei Praxissemestern bestehen und mit dem Bachelor abschließen. Neben dem Zwangsvollstreckungsrecht, Schulrecht, Mobilien- und Immobilienrecht, Kostenrecht

und weiteren rechtlichen Grundlagen werden sich Studierende mit betriebs- und organisationswissenschaftlichen Inhalten, kommunikatonspsychologischen Methoden und Deeskalations- und Eigensicherungstechniken befassen.

Die ersten Absolventen sollen 2019 ihren Dienst antreten. Ihr Einstiegsgehalt soll um rund 350 Euro über dem bisherigen liegen und im Lauf der Dienstjahre höher steigen als bislang. Die Kosten für den Studiengang und die höheren Gehälter liegen bei rund 3,7 Millionen Euro mehr im Jahr. Im Land arbeiten mehr als 500 Gerichtsvollzieher.

Die Opposition begrüßt die Reform: Dadurch werde die Attraktivität des Berufs gesteigert. „Wir brauchen junge, engagierte und gut ausgebildete Menschen, die bereit sind, eine hoch anspruchsvolle und sicher nicht immer einfache Aufgabe zu erfüllen“, sagte der Vorsitzende des Arbeitskreises Recht und Verfassung der CDU-Landtagsfraktion, Bernd Hitzler. Er fordert ein schnelles Umsetzen. (sta/jer)