



Das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften als Kooperation

Verwaltung und Behörde (Weber)

- ★ feste, durch Regeln geordnete Kompetenzen, Befehlsgewalten;
- ★ Amtshierarchie und Instanzenzug
- ★ Schriftstücke
- ★ strikte Trennung von Amtstätigkeit und der privaten Lebenssphäre
- ★ eingehende Fachschulung
- ★ Konzentration der Tätigkeit (nichts „nebenher“)

Verwaltung und Behörde - Konsequenzen

- ★ Spielraum für die Gestaltung des Beziehungsgeflechts formal geringer
- ★ Verantwortung geht tendenziell nach oben
- ★ schriftliche Kommunikation gibt letztlich den Ausschlag (Veränderung durch Digitalisierung)

Die Bilder

„Der Fisch stinkt vom Kopf her!“ ???

„Die machen ja nur was nach Anweisung“ ????

= Kooperations-Killer

Organisation als Netzwerk

- ★ nicht als Organismus, sondern als Netzwerk sehen
- ★ **Kooperation vieler unterschiedlicher Akteure**
- ★ Gehirn an vielen Stellen vorhanden
- ★ **an vielen Stellen Schaltzentralen**
- ★ Schaltzentralen so miteinander zu verbinden, dass daraus ein Superhirn wird.

Kooperation

- ★ Tätigkeit mehrere Akteure
- ★ auf das gleiche Ziel gerichtet
- ★ unterschiedliche Anteile am Erreichen des Ziels
- ★ aufeinander abgestimmt, sachlich und sozial

Kooperation

- ★ Kooperation als Strukturprinzip
- ★ Kooperationsgewinn
- ★ Beste Strategie: „Tit for Tat!“
- ★ Besondere Bedingung „Konkurrenz um die Gunst der Wählerinnen und Wähler“

Kooperation Robert Axelrod

- ★ Erweitere den Schatten der Zukunft
- ★ Unterweise in Sachen Reziprozität
- ★ Verbessere die Erinnerungsfähigkeit
- ★ Sei nicht neidisch
- ★ Gehe nicht als Erster in Konkurrenz
- ★ Erwidere sowohl Kooperation als auch Konkurrenz
- ★ Sei nicht zu raffiniert

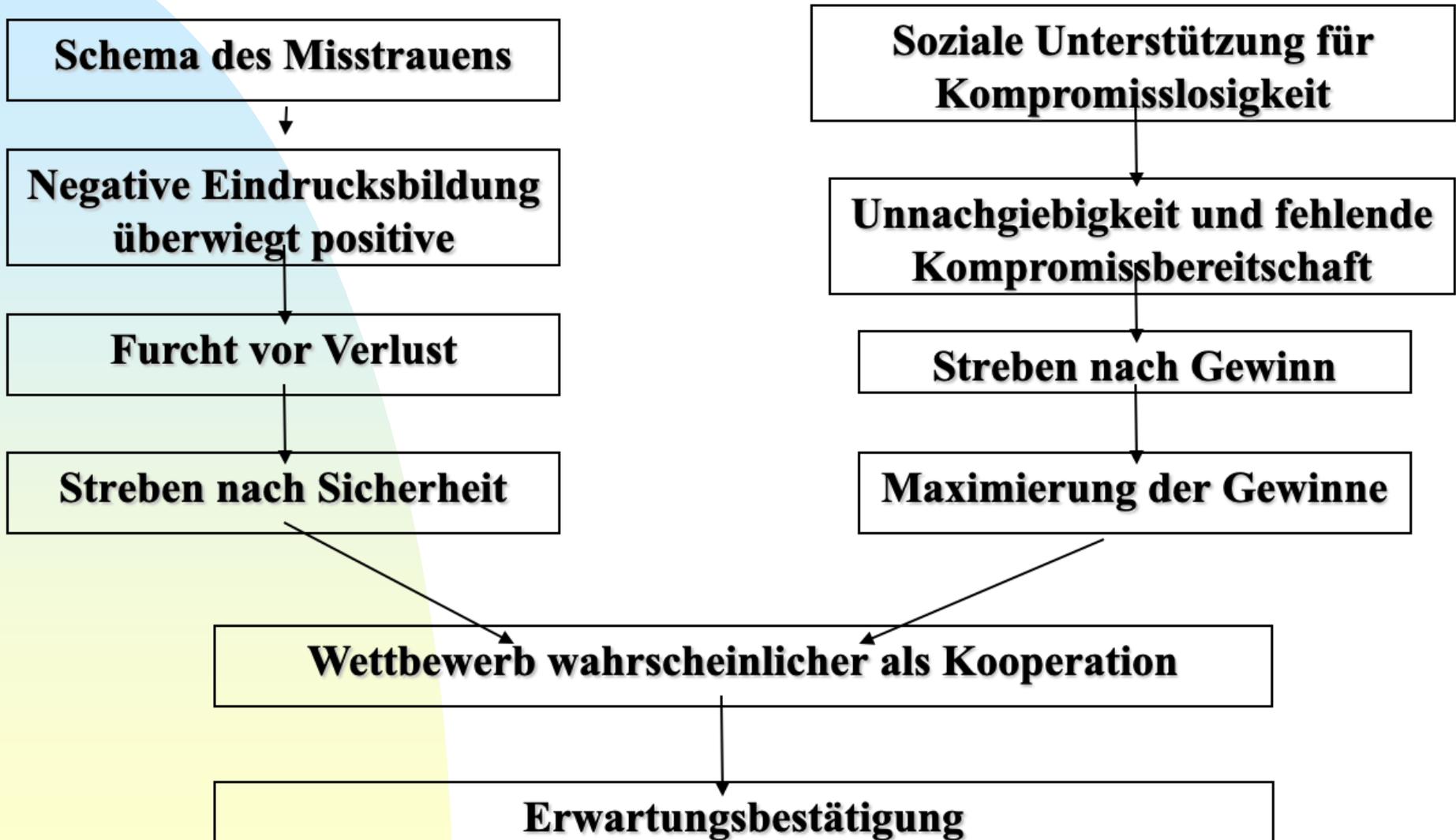
Kooperation und Konkurrenz

- ★ zwei Seiten derselben Medaille, beide sichern Zusammenhalt
- ★ SportlerInnen in einer Mannschaft oder Eltern, Geschwister in einer Familie
- ★ Kooperation und Konkurrenz = schwimmen oder ertrinken

Kooperation und Konkurrenz

Kooperation	Konkurrenz
<ul style="list-style-type: none">• Vertrauen	<ul style="list-style-type: none">• Dominanz
<ul style="list-style-type: none">• Gemeinsame Interessen	<ul style="list-style-type: none">• Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none">• Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none">• Prahlerei

Schema des Misstrauens (Bierhoff)



Gegenseitige Verflechtung

	Führen	Mitarbeiten
Lassen	<ul style="list-style-type: none">• Entscheidungs- und Ermessensspielräume absichern• Arbeitseinteilung ermöglichen	<ul style="list-style-type: none">• bereitwillig Informationen geben• Arbeitsprozesse nachvollziehbar machen• aktuelle Ergebnisstände transparent machen
Machen	<ul style="list-style-type: none">• besonders auf Transparenz achten• Informationen gezielt und verarbeitbar weitergeben• präsent sein• verbindliche Absprachen über Kontakte herbeiführen und einhalten	<ul style="list-style-type: none">• Erreichbarkeit sicher stellen• Arbeitszeiten kontrollierbar machen• eigenständig Aufgaben angehen und Zeitplanungen vornehmen (was bis wann)

Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

- Führung
- Kontrolle
- Motivation

Anforderung an Mitarbeitende **und** Führungskräfte
Problem „Sandwich“!

Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Perspektiv-Wechsel:

Führung, Kontrolle, Motivation als Aufgabe der
Mitarbeitenden

Führung / Mitarbeit

- Orientierung fragen / schaffen
- Ergebnisse und Aufgaben anschlussfähig gestalten
- Informationen mitteilbar machen
- wichtige Informationen erkennbar machen

Kontrolle / Mitarbeit

- Formale Vorgaben beachten
- Genehmigungsvorbehalt einhalten
- Ergebnisse prüfbar machen

Motivation / Mitarbeit

- Verantwortung für die eigene Leistungsbereitschaft wahrnehmen
- Selbstregulation routiniert in den Alltag einbauen
- Freiraum für neue Ideen sichern und nutzen
- Verantwortbare Kriterien für die Selbstbewertung aneignen und anwenden

Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Führungskräfte	Mitarbeitende
Führung	
<input type="checkbox"/> Orientierung geben	<input type="checkbox"/> Orientierung fragen / schaffen
<input type="checkbox"/> Ergebnisse und Aufgaben spezialisierter, differenzierter Tätigkeiten zusammenfassen	<input type="checkbox"/> Ergebnisse und Aufgaben anschlussfähig gestalten
<input type="checkbox"/> Bindeglied zwischen den Ebenen der Hierarchie	<input type="checkbox"/> Informationen mitteilbar machen
<input type="checkbox"/> Kommunikation ermöglichen und sichern	<input type="checkbox"/> wichtige Informationen erkennbar machen

Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Führen	Mitarbeiten
Kontrolle	
<input type="checkbox"/> Formale Vorgaben transparent machen und halten	<input type="checkbox"/> formale Vorgaben beachten
<input type="checkbox"/> Genehmigungsvorbehalt ausfüllen	<input type="checkbox"/> Genehmigungsvorbehalte einhalten
<input type="checkbox"/> Ergebnisse prüfen und frei geben	<input type="checkbox"/> Ergebnisse prüfbar machen

Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Führungskräfte	Mitarbeitende
Motivation	
<input type="checkbox"/> Leistungsbereitschaft sichern und fördern	<input type="checkbox"/> Verantwortung für die eigene Leistungsfähigkeit wahrnehmen
<input type="checkbox"/> Selbstregulation ermöglichen und stärken	<input type="checkbox"/> Selbstregulation routiniert in den Alltag einbauen
<input type="checkbox"/> Innovationsbereitschaft fördern	<input type="checkbox"/> Freiraum für neue Ideen sichern und nutzen
<input type="checkbox"/> Qualitätsbewusstsein bewirken und sichern	<input type="checkbox"/> Verantwortbare Kriterien für die Selbstbewertung aneignen und anwenden