



Berner Fachhochschule

Wirtschaft und Verwaltung

**Führung und Unsicherheit:
Personalführung unter unsicheren Kontextbedingungen**

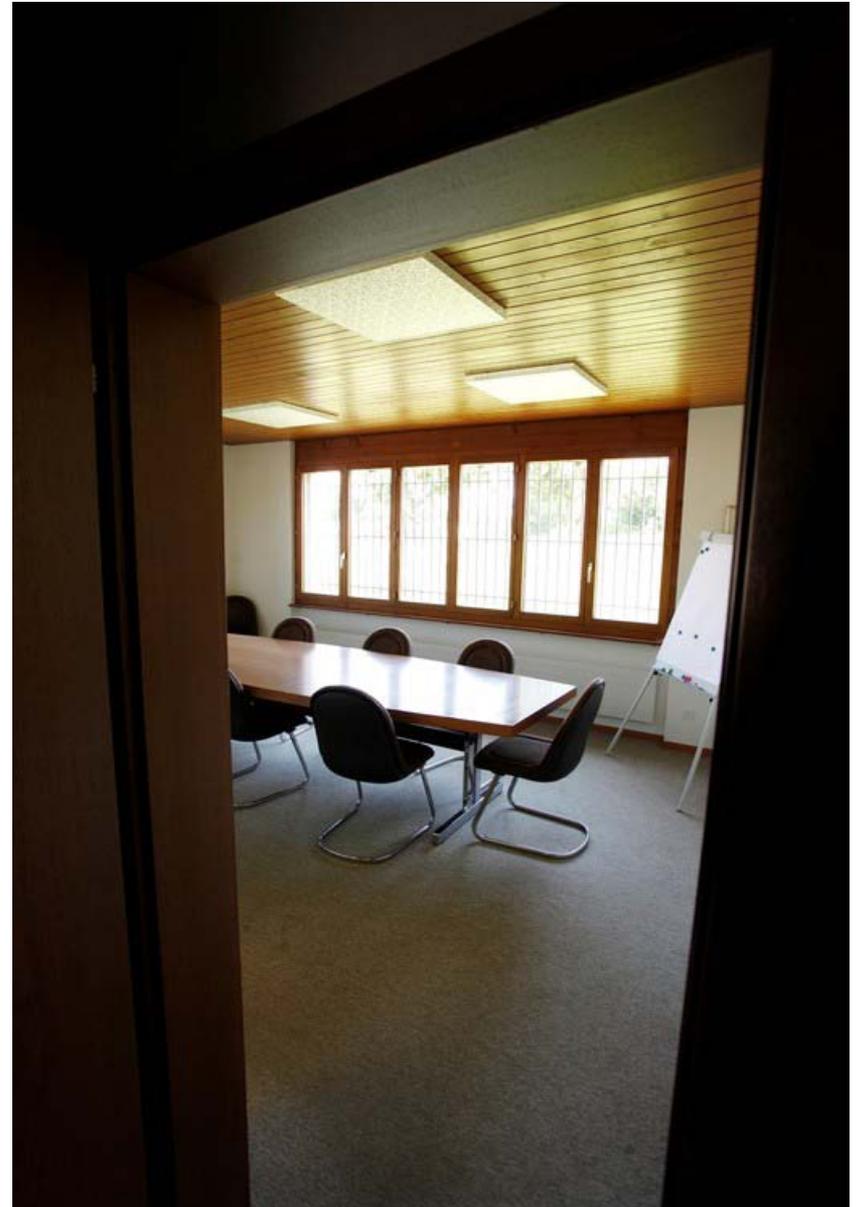
Dr. Nada Endrissat



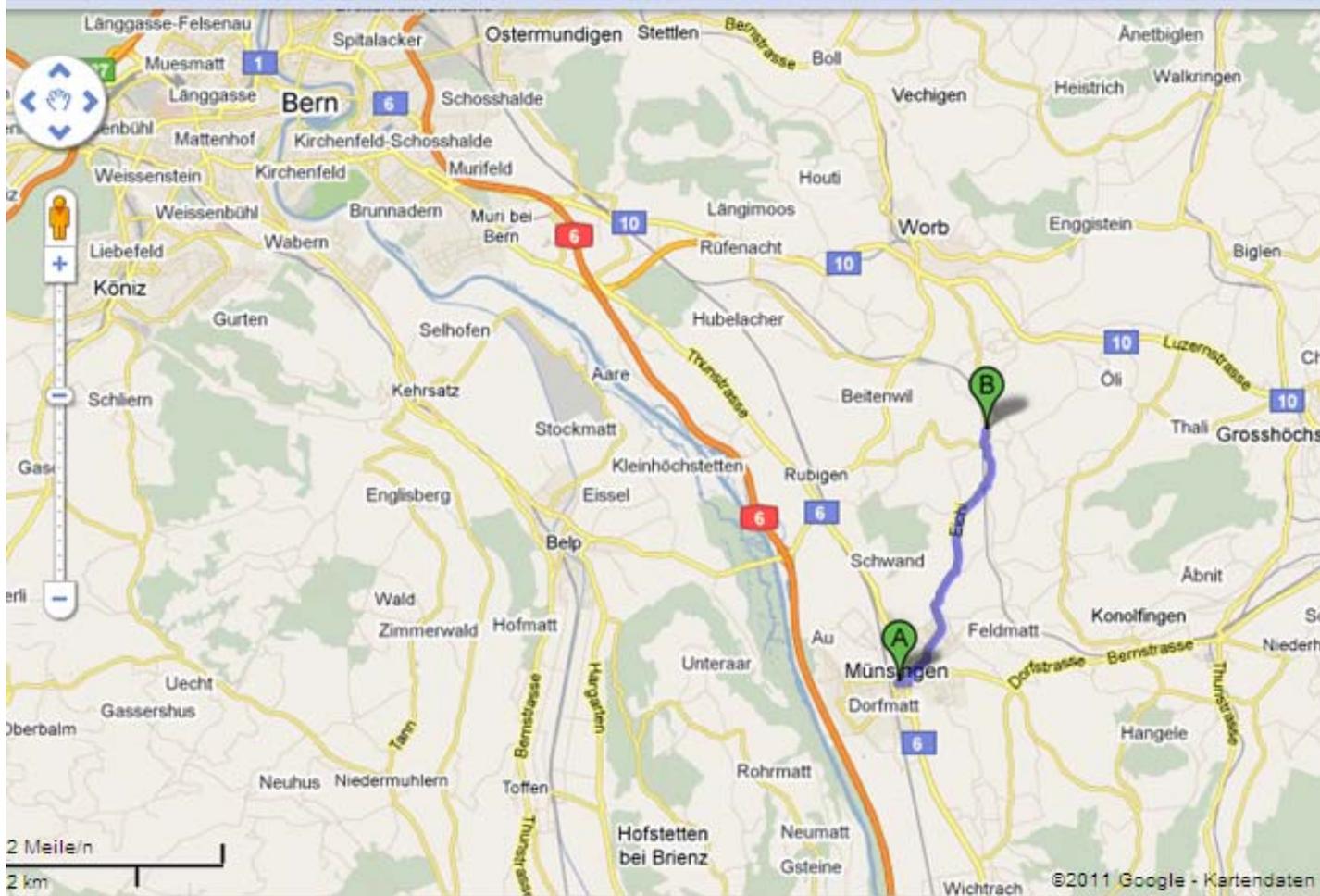
Unsichere Rahmenbedingungen
Öffentliche Verwaltung

Ein Widerspruch?

Beispiel 1: Horriwiler Gemeinderat geht – zurück bleibt ein Scherbenhaufen



Beispiel 2: Gemeindefusion Trimstein-Münsingen



Herausforderungen für die Führung

- Unsicherheit bzgl. Abstimmungen
- Budget abhängig von Abstimmungen
- Entscheidungen abhängig von Budget
- Handlungsmöglichkeiten abhängig von Entscheidungen
- ...

Was heisst eigentlich Führung?

Unternehmens-/ Bereichsführung

- strategisch
- mit Kennzahlen
- Grundsatzentscheidungen
- Top-Management

Personalführung

- operativ
- Persönliche Beziehungen, Gespräche
- Umsetzungen (eingeschränkter Entscheidungsspielraum)
- mittleres Management

Projekt ROBBY (Robust führen unter Unsicherheit)

Hintergrund

- Führung als ‚Hoffnungsträger‘ bei Unsicherheit
- Führung unter Unsicherheit in der Literatur vornehmlich auf Ebene Unternehmensführung (Top-Management)
- Wenig Hinweise für Personalführung (mittleres Management), obwohl Personalführung ganz entscheidend bei Unsicherheit ist
- Aufgabe des mittleren Managements (bei Veränderungen und Wandel): Stabilität sicher stellen, Unsicherheit auffangen, eine Perspektive für die Zukunft bereit stellen, Mitarbeiter so unterstützen, dass sie konzentriert ihrer Arbeit nachgehen können. All das,
- obwohl das mittlere Kader nicht über alle relevanten Informationen verfügt und häufig nicht die Kompetenzen hat, um Entscheidungen eigenmächtig zu treffen oder Handlungen zu initiieren

Projekt ROBBY (Robust führen unter Unsicherheit)

- Forschungsfrage: Wie kann ‚gute‘ Personalführung bei unsicheren Kontextbedingungen aussehen?
- Empirisches Vorgehen: Qualitative Interviews mit Führungskräften und Geführten

Projekt ROBBY: Ergebnisse

3-V-Modell

Vorbild

Verantwortung



Vertrauen

Projekt ROBBY: Ergebnisse

3-V-Modell

Vorbild

Verantwortung

Sichtbarkeit,
präsent sein

Stimmung im Team

„Hinstehen“

Wertschätzung

Kommunikation

Vertrauen

Projekt ROBBY : Ergebnisse

Konzentrieren Sie sich *nicht* auf die Dinge, die Sie *nicht* ändern können!

Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie – trotz der schwierigen/unsicheren Rahmenbedingungen – beeinflussen können!

*... gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden*

Reinhold Niebuhr

Dienstleistungsangebot

Umfangreiche Unterstützung (Beratung / Coaching) von Führungskräften aus dem öffentlichen und privaten Sektor zu Fragen der

- Unternehmensführung
- Personalführung
- Restrukturierung und Wandel
- Motivation und
- Mediation (Konfliktmanagement)



Berner Fachhochschule

Wirtschaft und Verwaltung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!