

# Reflexion von Führung

Die Ectaveo AG konnte das Obergericht in den letzten Jahren in verschiedenen Projekten begleiten, mit wechselnden Fragestellungen, aber immer in Bezug auf das «grosse Thema» Führung. Wir freuen uns deshalb über die Anfrage, in diesem Seitensprung dazu eine Reflexion zu verfassen.

*Dr. Petra Hämmerle / Dr. Daniel Preckel*  
Ectaveo AG



## Reflexion 1: Was ist Führung?

Jeder, der Mitarbeitende führt, weiss, was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert. Deshalb lohnt die Frage: Was ist Führung überhaupt? Allgemein gesagt ist Führung eine «zielbezogene Einflussnahme»: Mitarbeitende sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele zu erreichen. In der Rechtspflege sind Ziele z.B. präzise Protokolle, eine korrekte Verfahrensdurchführung, eine fundierte Urteilsbegründung. Die Wege der



Einflussnahme sind unterschiedlich. Einerseits sind es Organisationsstrukturen und die Definition von Aufgaben, die die Aktivitäten der Mitarbeitenden steuern und koordinieren, beispielsweise Organigramme, Stellenbeschreibungen oder die Koordination von Abläufen. Diese beeinflussen das Verhalten von Mitarbeitenden, auch ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Andererseits sind es die Führungskräfte, die den Strukturen und Aufgaben Sinn verleihen bzw. diese im Detail gestalten, denn Strukturen regeln Verhalten nur begrenzt: Ob Ziele auch umgesetzt werden, hängt vom

Verhalten der Führungskraft ab, z.B. ihrer Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren oder Mitarbeitende zu motivieren.

## Reflexion 2: Wie sieht das bei der Rechtspflege aus?

Die Welt der Rechtspflege unterscheidet sich, zumindest aus unserer Wahrnehmung, von vielen anderen Unternehmensrealitäten. Einerseits sind die Organisationsstrukturen relativ offen: Insbesondere die Tätigkeiten der Richterinnen und Richter sind durch komplexe Anforderungen und gleichzeitig grosse Handlungsspielräume gekennzeichnet. Man spricht hier auch von einer «Expertengemeinschaft.» Andererseits herrscht, wie uns immer wieder auffiel, in der Kultur der Rechtspflege ein besonderer Umgangston. Am Gericht geht man ausgesprochen «sachlich und kollegial» miteinander um. Die rationale Argumentation, der sachliche Auftritt, das Vermeiden von Konflikten sind Beispiele für Merkmale, in denen sich die Rechtspflege von anderen Organisationskulturen unterscheidet, in denen der Ton häufig konfrontativer, emotionaler, oft auch direkter ist.

## Reflexion 3: Welche Anforderungen an die Führung ergeben sich daraus?

Aus den relativ offenen Strukturen und der sachlich-kollegialen Kommunikationskultur ergeben sich besondere Anforderungen an das Führen in der Rechtspflege. Folgende Leitfragen, die für den Kompetenzraster des Richterportfolios konkretisiert wurden, machen diese Anforderungen deutlich:

- Wirke ich gegenüber Mitarbeitenden vorbildlich und motivierend?

- Führe ich das unterstellte Personal kooperativ und leistungsfördernd?
- Pflege ich eine aktive Rückmeldekultur mit Gerichtsschreibern, Auditoren und administrativem Personal?
- Kommuniziere und informiere ich innerhalb meines Bereiches?
- Führe ich strukturierte und regelmässige Mitarbeitergespräche?

Diese Leitfragen zeigen zwei Dinge: Erstens, dass Führen (wenn man es im Sinne dieser Leitfragen versteht) in der Rechtspflege ein wichtiger Handlungsbereich ist, der nicht «einfach so» unreflektiert und parallel zum Tagesgeschäft mitläuft. Sie zeigen zweitens auf, dass Führen innerhalb der Rechtspflege sehr viel mit Präsenz, mit Vorbildfunktion, mit Kooperation und sorgfältig gestalteter Kommunikation zu tun hat. Führen in der Rechtspflege erfordert Zeit für Führung, Bereitschaft zur Führung, aber auch Handlungskompetenzen für Führung. Besonders ist der Umstand der richterlichen Unabhängigkeit. Dieser bedingt v.a. in der Funktion der Richter/in ein hohes Mass an Selbstführung und Kompetenzen im Bereich Mitarbeiterführung und Selbststeuerung.

#### **Reflexion 4: Wie kann Führung in der Rechtspflege gefördert werden?**

Um Führung im Sinne der oben genannten Grundsätze aktiv zu gestalten, braucht es, so lässt sich vermuten, mehr als persönliches Talent. Es braucht hierfür die Zutaten Wissen, Selbstreflexion und Feedback.

Eine bedeutende Voraussetzung für ein aktives Führen in diesem Sinn ist das Wissen über Füh-

rungsleitlinien, wie sie z. B. die oben aufgeführten Fragen konkretisieren, und Handlungskompetenzen in Bezug auf praxistaugliche Führungsinstrumente. Zu wissen, wie man klare Arbeitsaufträge erteilt, konstruktive Rückmeldungen gibt, sich anbahnende Konflikte frühzeitig angeht und partnerschaftlich löst, Leistungen bewertet etc. führt nicht nur dazu, dass man Führungssituationen bewältigen kann, es führt auch dazu, von den Mitarbeitenden als authentische Führungskraft wahrgenommen zu werden. Wissen im Bereich Selbstführung führt zu einer bewussteren Gestaltung des persönlichen Zeit- oder Stressmanagements. Zudem braucht es die Bereitschaft zur Selbstreflexion. Hin und wieder ist ein kritischer Blick auf die eigenen Führungskompetenzen unabdingbar. Genau das lässt Führung nicht mehr als banale Selbstverständlichkeit erscheinen. Schliesslich braucht es Feedback, um das Selbstbild konsequent mit einer Fremdeinschätzung zu ergänzen.

Diese Zutaten Wissen, Feedback und Reflexion sind aus unserer Sicht wichtig für die Entwicklung von Handlungskompetenzen in der Führung, weshalb sie auch im Richterportfolio, in den AUDJS Lehrgängen und den Führungskursen als didaktische Elemente umgesetzt wurden und werden.

#### **Fazit**

Man ist nicht einfach nur durch die Funktionsbezeichnung eine Führungskraft: Es gilt, vor dem Hintergrund der Kultur der Rechtspflege Führungskompetenzen anzueignen, selbstkritisch und offen zu bleiben. Dann muss man nicht darauf bestehen, dass man eine Führungskraft ist, «man führt einfach». ■