



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Dienst nach Vorschrift? Nicht mit uns – Wie Führung Motivation entfacht

Herzlich willkommen



28.04.2026, Speyer

Sinn führt.

Heute die Zukunft gestalten



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

- Motivation verstehen – statt sie zu fordern
- Energiequellen erkennen – und Glut wieder entfachen
- Klare Führung statt falscher Nettigkeit
- Wirksam führen trotz Systemgrenzen
- Feedback, das bewegt – nicht ermüdet
- Beteiligung aus Überzeugung – nicht aus Pflichtgefühl
- Womit Sie schon morgen anfangen können

Sinn führt.



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Verwaltung denken – Politik verstehen

Beratung, die wirkt: Strategisch fundiert, menschlich klar, politisch sensibel

Markenkern

- Verwaltung verstehen
- Politik einordnen
- Führung stärken im 21. Jhr.

Unterstützer:

1. Fachkräftemangel aktiv anzugehen
2. Führung und Zusammenarbeit neu zu denken
3. Den Wandel zu einer modernen, wirksamen Arbeitskultur zu gestalten

Denn erfolgreicher Wandel braucht beides:

- 👉 Strategische Führung im Amt
- 👉 Taktisches Verständnis für politische Realitäten

Sinn führt.

Warum Motivation verschwindet



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.

Warum Motivation verschwindet



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Motivation geht selten über Nacht verloren

Sie wird im Alltag Stück für Stück abgebaut

Durch viele kleine Erfahrungen:

- Ideen versanden
- Einsatz bleibt ohne Wirkung
- Entscheidungen werden vertagt
- Leistung wird selbstverständlich
- Probleme werden nicht angesprochen
- Verantwortung wird zurückgeschoben

Kernaussage:

Motivation stirbt nicht plötzlich. Sie wird müde.

Sinn führt.

Warum Motivation verschwindet



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Der gefährliche Satz: „Das bringt eh nichts.“

Dieser Satz ist kein Jammern. Er ist ein Warnsignal.
Er bedeutet oft:

- Ich habe es schon versucht.
- Ich wurde nicht gehört.
- Ich sehe keine Wirkung.
- Ich schütze mich vor weiterer Enttäuschung.

Führungsfrage:

Wo erleben Mitarbeitende in meinem Bereich, dass ihr Einsatz keine Wirkung hat?

Sinn führt.

Warum Motivation verschwindet



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Der zweite gefährliche Satz: „Das war schon immer so.“

Dieser Satz klingt harmlos. Ist er aber nicht.

Er bedeutet häufig:

- Wir haben uns an schlechte Abläufe gewöhnt.
- Veränderung wird nicht mehr erwartet.
- Verantwortung wird an „das System“ abgegeben.
- Stillstand wird normalisiert.

Kernaussage:

Wenn „war schon immer so“ unwidersprochen bleibt, wird es zur Kultur

Sinn führt.

Motivation ist kein Dauerzustand



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Menschen bleiben nicht motiviert, nur weil sie einmal motiviert waren

Motivation braucht im Arbeitsalltag immer wieder Bestätigung:

- durch Sinn
- durch Einfluss
- durch Anerkennung
- durch Klarheit
- durch faire Belastung/Lohn
- durch erlebbare Wirkung

Fehlt das dauerhaft, entsteht kein dramatischer Bruch

Es entsteht etwas Gefährlicheres: **innere Schonhaltung**

Sinn führt.

Motivation ist kein Dauerzustand



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Dienst nach Vorschrift ist oft eine Reaktion

Nicht jede reduzierte Motivation ist Bequemlichkeit.
Manchmal ist sie eine Antwort auf Erfahrungen:

- „Ich habe mich eingebracht – nichts ist passiert.“
- „Ich habe Verantwortung übernommen – am Ende stand ich allein.“
- „Ich habe Probleme angesprochen – danach war ich der Schwierige.“
- „Ich habe Leistung gezeigt – es wurde einfach vorausgesetzt.“

Führungsfrage:

Welche Erfahrungen erzeugt mein Bereich bei engagierten Menschen?

Sinn führt.

Motivation ist kein Dauerzustand



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Motivation ist Führungsaufgabe – nicht HR-Dekoration

HR kann unterstützen. Programme können Impulse geben.

Führung beeinflusst:

- ob Erwartungen klar sind
- ob Leistung gesehen wird
- ob Probleme angesprochen werden
- ob Beteiligung ernst gemeint ist
- ob Entscheidungen gelten
- ob Menschen Wirksamkeit erleben

Kernaussage:

Mitarbeitende verlassen selten Konzepte

Sie verlieren Vertrauen in Alltagserfahrungen

Sinn führt.

Was Führung nicht leisten kann



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Ehrlichkeit gehört dazu

Führung kann nicht alles lösen:

1. keine Wunder gegen Personalmangel
2. keine beliebigen Gehaltssprünge
3. keine Abschaffung aller Vorschriften
4. keine perfekte Arbeitswelt

Aber Führung kann sehr wohl beeinflussen:

- ✓ wie klar kommuniziert wird
- ✓ wie fair Belastung verteilt wird
- ✓ wie mit Frust umgegangen wird
- ✓ wie konsequent entschieden wird
- ✓ wie ernst Beteiligung genommen wird

Sinn führt.



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Motivationstheorie

Übung: „Der Punkt, an dem es kippt“

Fragen:

- Wann haben Sie zuletzt erlebt, dass jemand „innerlich aussteigt“?
- Was war der konkrete Moment?
- Was hat Führung (nicht) getan?

Ziel: Realität sichtbar machen – ohne Schuldzuweisung

Sinn führt.



Der häufigste Denkfehler

Motivation als Persönlichkeitsmerkmal

Im Alltag hören wir oft:

- „Der ist halt motiviert“
- „Die hat einfach keine Lust“
- „Der passt vom Typ her nicht“

Das klingt plausibel.

Ist aber oft zu einfach gedacht.

Kernaussage:

- Motivation ist selten eine Eigenschaft.
Sie ist eine Reaktion auf das Umfeld.

Sinn führt.

Motivation entsteht im System



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Warum Menschen ihr Verhalten anpassen

Menschen beobachten sehr genau:

- Was wird erwartet?
- Was wird belohnt?
- Was wird ignoriert?
- Was hat Konsequenzen?

Und passen ihr Verhalten daran an

1. Wer sich engagiert und keine Wirkung erlebt, passt sich an
2. Wer sich zurückhält und keine Nachteile hat, bleibt dabei

Sinn führt.

Die drei zentralen Einflussfaktoren



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Motivation entsteht aus drei Faktoren

1. Sinn

- Verstehe ich, warum ich das tue?
- Sehe ich den Beitrag meiner Arbeit?
- Hat meine Arbeit Bedeutung – oder ist sie nur Aufgabe?

2. Einfluss

- Kann ich etwas gestalten?
- Wird mein Beitrag gehört?
- Habe ich das Gefühl, etwas bewirken zu können?

Sinn führt.

Die drei zentralen Einflussfaktoren



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Motivation entsteht aus drei Faktoren

3. Klarheit

- Weiß ich, was von mir erwartet wird?
- Gibt es klare Entscheidungen?
- Erlebe ich Orientierung oder Unsicherheit?

Merksatz:

Wo Sinn, Einfluss und Klarheit fehlen, entsteht kein Engagement – sondern Rückzug.

Sinn führt.



Motiviert vs. nicht blockiert

Der entscheidende Unterschied

- Viele Organisationen fragen:
„Wie motivieren wir unsere Mitarbeitenden?“
Die bessere Frage ist:

- „Wo blockieren wir Motivation?“

Motiviert sein bedeutet:

- Engagement zeigen
- Verantwortung übernehmen
- Initiative ergreifen

Nicht blockiert sein bedeutet:

- ich werde nicht ausgebremst
- ich werde nicht übergangen
- ich werde nicht allein gelassen

Sinn führt.

Typische Blockaden im Alltag



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Was Motivation konkret bremst

- Entscheidungen werden vorbereitet, aber nicht getroffen
- gute Ideen bleiben folgenlos
- Belastung wird nicht gesteuert
- Leistung wird nicht sichtbar gemacht
- Konflikte werden vermieden
- Erwartungen bleiben unklar

Ergebnis:

Energie wird nicht aufgebaut – sondern verbraucht

Kernaussage:

Führung erzeugt nicht direkt Motivation.

Führung schafft Bedingungen,

unter denen Motivation entstehen kann – oder verschwindet.

Sinn führt.

Übung: Motivationskiller im eigenen Bereich



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Killer

Sichtbarkeit

Ursache

Option

Personalausfall
durch Krankheit

Mehrarbeit für
die Anwesenden

Struktur /
Führung / Kultur

Nachfragen was las
ist?
Reaktion auf Fehlzeit

Ergebnisse werden
nicht sichtbar
gewechselt

nicht sichtbar,
nicht kommuniziert

Führung / (grün)
Kultur / Struktur

↕ Informationsfluss
Transparenz
Anerkennung durch Darstellung
Außen-

Mangelnde (blau)
Beteiligung
= Überregulierung

- Aufgaben "wandern"
- Aussitzen von Aufträgen

Führung (grün)

- Eigenverantwortung
stärken
- delegieren

Arbeitsaufträge (blau)
enden "nie" bzw.
können nicht abgeschlossen
werden

- sich im Kreis drehen
- wiederkehrende Themen

Führung / (grün)
Struktur

- Hinwirkung bzgl.
Entscheidung /
Entscheidungsträger
- Terminierung

Energiequellen aktivieren



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Was Menschen wirklich antreibt



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Motivation entsteht nicht zufällig.
Sie entsteht dort, wo Menschen erleben:

- Sicherheit
- Einfluss
- Anerkennung
- Sinn

Nicht jeder braucht alles gleich stark.
Aber jeder braucht etwas davon.

Sinn führt.

Was brauchen meine Mitarbeitenden, um sich einzubringen?



Energiequelle 1: Sicherheit

Was Sicherheit bedeutet

- klare Strukturen
- verlässliche Abläufe
- planbare Belastung
- faire Behandlung

Diese Menschen wollen:

- wissen, woran sie sind
- stabil arbeiten können
- Risiken vermeiden

Wenn Sicherheit fehlt

- Rückzug
- Verunsicherung
- Absicherungsverhalten
- „Lieber nichts falsch machen“

Sinn führt.

Führungsfrage

Schaffe ich Klarheit und Verlässlichkeit –
oder erzeuge ich Unsicherheit durch
ständige Änderungen?



Energiequelle 2: Einfluss

Was Einfluss bedeutet

- mitgestalten können
- gehört werden
- Verantwortung übernehmen
- Wirkung erleben

Diese Menschen wollen:

- Dinge bewegen
- Ideen einbringen
- Entscheidungen beeinflussen

Wenn Einfluss fehlt

- Frustration
- Zynismus („bringt eh nichts“)
- Rückzug aus Diskussionen

Sinn führt.

Führungsfrage

Wo ermögliche ich echte Beteiligung –und wo frage ich nur pro forma?

Energiequelle 3: Anerkennung



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Was Anerkennung bedeutet

- gesehen werden
- ernst genommen werden
- Anerkennung für Leistung
- Feedback erhalten

Diese Menschen wollen:

- merken, dass ihr Beitrag zählt
- Rückmeldung bekommen
- wahrgenommen werden

Wenn Anerkennung fehlt

- Demotivation trotz Leistung
- innerer Rückzug
- Gleichgültigkeit

Sinn führt.

Führungsfrage

Wird Leistung bei mir sichtbar –oder nur erwartet?



Energiequelle 4: Sinn

Was Sinn bedeutet

- verstehen, warum die Arbeit wichtig ist
- Beitrag zum Ganzen erkennen
- Wirkung für Bürger, Organisation, Gesellschaft sehen

Diese Menschen wollen:

- nicht nur Aufgaben erledigen
- sondern Bedeutung erleben

Wenn Sinn fehlt

- „Ich mache halt meinen Job“
- keine Identifikation
- geringes Engagement

Sinn führt.

Führungsfrage

Verbinde ich Aufgaben mit Bedeutung –
oder nur mit Abläufen?

Warum Gleichbehandlung demotivieren kann



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Alle gleich behandeln“ ist nicht automatisch fair

Gleichbehandlung bedeutet oft:

- gleiche Ansprache
- gleiche Aufgabenverteilung
- gleiche Form von Feedback

Aber: Unterschiedliche Menschen brauchen Unterschiedliches

Beispiele:

Der eine will Verantwortung → bekommt Routine

Der andere braucht Struktur → bekommt Freiheit

Der dritte braucht Feedback → bekommt Schweigen

Sinn führt.

Gleich behandeln ist einfach. Wirksam
führen ist differenzieren.

Die zentrale Führungsaufgabe



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Energiequellen erkennen und aktivieren

Führung bedeutet konkret:

- Sicherheit geben, wo Unsicherheit entsteht
- Einfluss ermöglichen, wo Engagement da ist
- Anerkennung zeigen, wo Leistung erbracht wird
- Sinn vermitteln, wo Routine überwiegt

Unterschiedliche Menschen erleben das nicht als fair –
sondern als **nicht passend**.

Sinn führt.

Die eigentliche Herausforderung



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

- **Nicht: Menschen verstehen**

Sondern: konsequent unterschiedlich führen

Das bedeutet:

- dem einen mehr Freiraum geben
- dem anderen mehr Struktur
- den einen fordern
- den anderen stabilisieren

Und genau das erzeugt Spannungen:

- „Warum bekommt der mehr Verantwortung?“
- „Warum wird bei ihr mehr nachgefragt?“

Sinn führt.

Die unbequeme Wahrheit:
Differenzierte Führung fühlt sich oft unfair an

Die Führungsentscheidung dahinter



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Ich entscheide täglich:

- wen ich fördere
- wen ich fordere
- wen ich laufen lasse
- wo ich eingreife

Diese Entscheidungen sind selten bewusst.

Sinn führt.

Die unbequeme Wahrheit:
Differenzierte Führung fühlt sich oft unfair an

Motivation konkret machen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Klar führen statt falsch nett sein



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.

Klar führen statt falsch nett sein
Nett sein ist angenehm.
Führung ist wirksam.
Beides fällt nicht immer zusammen.



Der Denkfehler

„Ich will niemanden demotivieren“

- Deshalb wird oft:
- vorsichtig formuliert
- Konflikt vermieden
- Kritik abgeschwächt
- Klarheit hinausgezögert

Ergebnis:

Nicht weniger Konflikt – sondern mehr Unsicherheit

Sinn führt.



Was „falsch nett“ bedeutet

Falsche Rücksichtnahme im Führungsalltag

Typische Muster:

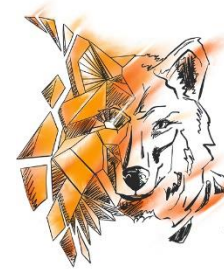
- Probleme werden indirekt angesprochen
- Erwartungen werden weich formuliert
- Leistung wird nicht klar eingeordnet
- schwierige Themen werden vertagt

Haltung dahinter:

- „Ich will niemanden verletzen“
- „Das klärt sich schon“
- „Ich will kein Fass aufmachen“

Sinn führt.

Die Folge von falscher Rücksichtnahme



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Was Mitarbeitende tatsächlich erleben

- Unklarheit über Erwartungen
- Unsicherheit im Handeln
- unterschiedliche Interpretationen
- fehlende Orientierung

Ergebnis:

Energie geht in Absicherung statt in Leistung

Sinn führt.

Konfliktvermeidung als Führungsproblem



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Nicht angesprochene Probleme verschwinden nicht

Sie verändern nur ihre Form:

- offene Konflikte → verdeckte Spannungen
- klare Auseinandersetzung → stille Ablehnung
- Kritik → Zynismus

Kernaussage

Konfliktvermeidung reduziert nicht Konflikte

Sie verschiebt sie – meist in eine schlechtere Form

Sinn führt.



Unklare Erwartungen

Typische Aussagen im Alltag

- „Schauen Sie mal, ob das passt.“
- „Machen Sie das möglichst zeitnah.“
- „Das sollten wir verbessern.“

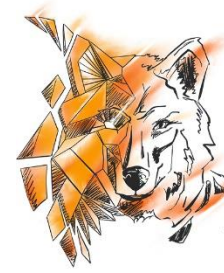
Was fehlt?

- konkrete Erwartung
- Priorität
- Verbindlichkeit
- Maßstab

Sinn führt.

Ergebnis:

Nicht schlechte Mitarbeitende – sondern schlechte Orientierung



Das eigentliche Problem

Nicht Härte demotiviert – sondern Unklarheit

- Menschen können mit Klarheit umgehen:
- klare Erwartungen
- klare Rückmeldung
- klare Entscheidungen

Was sie schwer aushalten:

- Schwebezustände
- widersprüchliche Signale
- unausgesprochene Kritik

Sinn führt.

Ergebnis:

Gute Führung ist nicht hart – sondern eindeutig



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Should I Stay or Should I Go

Feedbackkultur

1. 43% (Durchschnitt)
2. 46% (Bund)
3. 37% (Kommune)



Kein Feedback – kein Wachstum

Bleibebarmeter 2022

Sinn führt.

Handlungsfähig bleiben im System



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.

Führung im System – und nicht daneben



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Führung im öffentlichen Dienst findet nicht im freien Raum statt.
Sie findet im System statt.

Mit:

- Regeln
- Gremien
- Verfahren
- Zuständigkeiten

Die Frage ist nicht, ob das gut ist.

Die Frage ist: **Wie gehe ich damit um?**

Sinn führt.



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Ehrliche Einordnung

Ja, das System setzt Grenzen

Es gibt Dinge, die sind nicht verhandelbar:

- I. Recht
- II. Budget
- III. politische Entscheidungen
- IV. formale Zuständigkeiten

Aber:

Innerhalb dieser Grenzen gibt es fast immer Spielräume

Sinn führt.

Drei Ebenen der Einflussnahme



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

■ 1. Direkt steuerbar

- Kommunikation
- Prioritäten
- Feedback
- Aufgabenverteilung
- Teamarbeit

Hier liegt unmittelbare Führung

■ 2. Indirekt beeinflussbar

- Prozesse
- Schnittstellen
- Abstimmungen
- Entscheidungswege

Hier braucht es Initiative

■ 3. Nicht beeinflussbar

- Gesetze
- Haushaltsentscheidungen
- politische Vorgaben

Hier braucht es Klarheit und Akzeptanz

Sinn führt.

Walk and Talk – Abschlussübung



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.

Walk and Talk – Abschlussübung



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

PINNWAND 1 – Freiwillige Beteiligung ermöglichen

PINNWAND 2 – Feedback als Motivationshebel

PINNWAND 3 – Handlungsspielräume nutzen „Das geht nicht“ –
oder doch?

Sinn führt.

- Ideenwettbewerb
- Austausch Fachwissen
- interne Absprachen / Vorgaben
- pro forma Austausch
- Rückmeldung geben
- + Offenheit und Ermutigung
- + Gemeinsame Vision
- + Was ist dem Einzelnen wichtig
- + wenn man sich traut sich einzubringen und sich ernstgenommen fühlt
- + Mitbeteiligung ✓
- Zeit ✓ / Bürokratie ⚡ / Überregulation ⚡
- Pseudobeteiligung / keine Veränderungen gewünscht und möglich ✓

→ bestärken, unterstützen und interessiert bleiben + alle MA beteiligen + Vertrauen geben

- MA müssen Sinn u. Nutzen sehen

- wohlüberlegt und strukturiert
- ehrlich ✓
- Lob = situativ, kurz, eventuell spontan,
- Feedback → vorbereitet, strukturiert, ausführlicher, fachlich fundiert, überlegt, verfolgt ein Ziel
- fehlendes Feedback - demotiviert, verunsichert, ✓
keine (positive) Veränderung, kein Wachstum
- Feedback kann Beziehung zw. FK und MA stärken
- Feedback muss authentisch sein (keine Großkotze)
- Feedback: verbindlich; kann positiv u. negativ sein
- Feedback bleibt aus: Fehlende Zeitressourcen
- Feedback anlass- u. situationsbezogen
- regelmäßige Zeit fix
- Gesprächsatmosphäre
- Tür / Angelgespräche vs. FB-Gespräche

Leitfragen

- Wo sagen wir im Alltag „geht nicht“?
- Was davon ist echte Grenze - was Gewohnheit?
- Wo gehen wir Verantwortung zu schnell ab?
- Welche kleinen Handlungsspielräume nutzen wir nicht?
- Was ist ihr nächster konkreter Schritt?

Zusatzfrage

Nicht das System bremsen - sondern der Umgang damit.

◦ Geht nicht: Rechtsgrundlagen; HH;
Entscheidungen Stadtvorstand o.
Vorgesetzte

◦ Echte Grenze vs. Gewohnheit:



Rechtsgrundlagen



HH (Spielräume??)

◦ Verantwortung abgeben

↳ ... wenn du "eigene" Verantwortungsbereich
überschreiten willst

→ mangelnde Priorität, Kompetenz
→ Arbeitsdrücke

◦ "kleine Handlungsspielräume"

↳ Spielräume werden oft eingeschränkt (häufiger)
- Deckungskreis

◦ Konkreter Schritt: Handeln u. Führen u. Zutrauen
Entscheiden

Rückbau Dezentralisierung

◦ offene Haltung (Unsicherheit aushalten)
verschiedene Sichtweisen zulassen und
Chancen sehen



Der eigene Führungsstil

Meine acht Gedanken zur Führung

1. Führung heißt für mich...
2. Als Führungskraft ist für mich besonders wichtig...
3. Meine hauptsächlichen Aufgaben als Führungskraft sehe ich in....
4. Wo für mich noch disziplinarische Führung sinnvoll ist...
5. Selbstorganisation bei meinen Mitarbeitenden fördere ich durch...
6. Vertrauenskultur bedeutet für mich...
7. Meine Mitarbeiter/innen sollen über mich als Führungskraft sagen, ...
8. Wenn ich in den Ruhestand gehe, soll man über mich als Führungskraft sagen...

Sinn führt.

Vielen Dank für Ihre
Mitarbeit



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.