

„Die besondere Herausforderung der Mitarbeiterführung in der Verwaltung“

Dr. Anette Fintz

Artikel zum Vortrag anlässlich der Bürgermeisterwochen 2004

Zur Aktualität des Themas

Mitarbeiterführung ist in den letzten Jahrzehnten immer mehr zu einer Herausforderung geworden. Stichworte wie „Individualisierung“, „wandelndes Rollenverständnis“, „Suche nach Sinnorientierung in der Arbeit“ geben uns Hinweise darauf, warum sich Mitarbeiterführung heute weniger denn je aus einem Handbuch lernen lässt. Wir haben es hier mit einem personorientierten Thema zu tun und deshalb mit einer Herausforderung, die Sie Bürgermeister als die wichtigste Führungspersönlichkeit in den Kommunen als einzelne anspricht und herausfordert.

Nun lautet das Thema die „*besondere* Herausforderung“. Auch wenn viele Bereiche „kommunaler Managementtätigkeit“ sich immer weniger von der freien Wirtschaft unterscheiden, finden sich hier einige Spezifika, die für die Mitarbeiterführung eine erhebliche Rolle spielen.

Was macht Mitarbeiterführung in der kommunalen Verwaltung „besonders“?

Produkt (Dienstleistungssektor) – Struktur - Anstellungsverhältnis

Erste Besonderheit: Das Produkt

Die Kommunen bieten Dienstleistungen „außer Konkurrenz“. Stellen Sie sich vor, Sie wollten das Sozialamt „outsourcen“! Hier übernehmen die Kirchen zwar zum Teil eine Hilfsfunktion, sie könnten jedoch ein Sozialsystem einer rechtsstaatlichen Ordnung nicht vollständig übernehmen. An Staaten, in denen Kirchen noch standesamtliche Aufgaben inne haben, sehen wir, welche Probleme sich ergeben, wenn z.B. Ehen wieder gelöst werden wollen. Die Kommunen übernehmen also in vielfältiger Hinsicht Funktionen – nämlich eine besondere Art von Dienstleistungssektoren –, die außer Konkurrenz stehen.

Folglich gilt der Satz, mit dem Margret Thatcher so gerne zitiert wird: „There is no alternative!“ – mit dem Effekt, der von zwei Seiten her betrachtet werden muss:

1. Das Klientel, also die „Kunden“ sind auf die Leistungen durch das Amt *angewiesen*. Das bedeutet, der Mitarbeiter hat durch diese Monopolstellung eine gewisse Machtposition gegenüber dem jeweiligen Bürger.

2. Dienstleistung ist (häufig) identisch mit *Gewährleistung*.

Nicht nur auf dem Sozialamt, dem Baurechtsamt, sondern in fast allen Bereichen des Amtes für öffentliche Ordnung gilt: Dem Bürger wird „gewährt“. Und selbst dann, wenn er ein verbrieftes Recht darauf hat, wenn durch Verwaltungsvorschriften versucht wird, eine größtmögliche Klarheit zu schaffen,

können Sie häufig ein emotionales Ungleichgewicht bei Kunden beobachten, weil diese sich unter (vermeintlichem) Druck fühlen.

→ *Das Produkt der amtlichen Dienstleistung zwingt Mitarbeiter nicht dazu, sich „kundenorientiert“, d.h. gegenüber dem Bürger partnerschaftlich zu verhalten.*

Dieser Sachverhalt stellt eine entscheidende Herausforderung für Sie als Führungspersonen in der kommunalen Verwaltung dar. Denn:

Extrinsische Motivation (im Sinne von Belohnung) ist in der Verwaltungsstruktur nicht vorgesehen. – Und *intrinsische Motivation* (im Sinne von Faktoren, die einen Menschen von sich aus zu hoher Leistungsqualität bzw. Leistungsverbesserung bewegen) hängt zum einen von der Identifikation mit der Aufgabe und in aller Regel entscheidend von der Führungsqualität des Vorgesetzten ab.

Zweite Besonderheit: Die Struktur

Struktur ist die Vorbedingung für jedes Zusammenleben und jede Zusammenarbeit und damit kein Spezifikum kommunaler oder staatlicher Verwaltung. Der Soziologe Max Weber untersuchte die kommunale Struktur unter der Fragestellung, inwiefern öffentliche Verwaltung sich von anderen Verwaltungssystemen unterscheidet.¹ Seine Studie fragt nicht nach dem konkreten Arbeitsablauf, sondern dem Rahmen, in dem Beamte und Angestellte des öffentlichen Dienstes miteinander umgehen. So z.B. die Übertragbarkeit von Aufgaben oder die Möglichkeit der Beförderung. Besonders auffällig im Vergleich zur freien Wirtschaft ist die klare Abgrenzung von Bereichen und Hierarchieebenen im System. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Innovation wirkt auf das System zunächst irritierend (was positiv und negativ aufgefasst werden kann)
- Motivation und Engagement kann nicht mit entsprechender Beförderung belohnt werden
- Die Kategorien „richtig“ und „falsch“ sind klar umrissen

¹ Weber streicht folgende Merkmale heraus:

- Strenge Kompetenzordnung, die durch generelle Normen festgelegt ist.
- Feste Hierarchie in den Ämtern; jedes Amt hat fest umrissene Rechte und Pflichten
- Ein Amt wird hauptamtlich „ausgeführt“. Karrierelaufbahnen verlaufen schematisch, z.B. aufgrund des Dienstaters.
- Der Beamte/die Beamtin muss sich bei der Aufgabenerledigung an ein vorgegebenes System von Regeln halten, welches ein geregeltes Verfahren sicherstellt.
- Die Strukturen gehen auf eine lange Tradition zurück.

vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1985

Für Mitarbeiter in der kommunalen Verwaltung bedeutet das:

1. Auf Veränderungen, Neuerungen oder Umstrukturierungen wird „vorsichtig“ reagiert. Bei der Eingabe von Veränderungs- bzw. Verbesserungsvorschlägen sind die Mitarbeiter eher zurückhaltend.
2. Zwischen (oft jüngeren) dynamischen und den hierarchiebewussten Mitarbeitern entstehen Missverständnisse und Konflikte.
3. Erwartungen auf Belohnung sind niedrig – aber die auf „gerechte“ Beförderung (nämlich gemäß Amtszeit und Alter) hoch.
4. Mitarbeiter werden in der Regel kaum *wirkungsorientiert* bewertet, d.h. die Beurteilung richtet sich danach, ob die Aufgabe „ordnungsgemäß“ (nach Maßgabe der Vorschriften) erledigt wurde. Effizienz und Effektivität, Unkonventionalität, Bürgerfreundlichkeit, Kommunikationsintensität werden zwar einfach vorausgesetzt, sind aber strukturell nicht messbar und werden bei der Ausbildung nicht explizit gefördert.

Die strukturellen Bedingungen bilden den Rahmen, in dem Beamte und Angestellte ihren Arbeitsalltag gestalten. Darüber nachzudenken lohnt sich nicht nur aus organisationsentwicklungstechnischen Gründen², sondern auch, weil nachweislich der Arbeitsrahmen die Mentalität der Menschen prägt und umgekehrt Menschen sich bewusst *diesen* Arbeitsplatz wählen.

Damit sind wir bei der dritten Besonderheit der kommunalen Verwaltung: den Mitarbeitern.

Dritte Besonderheit: Die Anstellungsverhältnisse – Mitarbeiter als Beamte und Angestellte des öffentlichen Dienstes

Sie kennen sie: die Beamtenwitze, die seit bestimmt hundert Jahren kursieren. – Übrigens gibt es Witze auch für andere Berufsgruppen, z.B. die Ingenieurwitze. Seit gut zehn Jahren steht „Dilbert“, ein Softwareingenieur im Alltagswahnsinn seiner Firma ganz oben auf der Cartoon-Bestseller-Liste. Wie immer bei Witzen werden auch hier mehr oder weniger zutreffende Klischees bedient. Was aber zeichnet den heutigen Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes im beginnenden 21. Jahrhundert aus?

Um diese Frage zu beantworten, wurde im Jahr 2002 eine Studie im Auftrag der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Gelsenkirchen durchgeführt; die Ergebnisse sind aufschlussreich.³

Verglichen wurden drei Gruppen 25-32-Jährige mit vergleichbaren Ausbildungen und auf vergleichbarer Hierarchiestufe: Mitarbeiter in

² Im New Public Management wird versucht, strukturell bedingten Problemen entgegenzutreten und weitgehend ohne Privatisierungsmaßnahmen eine Organisationsstruktur nach marktwirtschaftlichen Kriterien wie Effizienz und Wirkungsorientierung in der kommunalen Verwaltung zu implementieren. Wo dies konsequent umgesetzt wurde, haben die Kommunen große ökonomische und auch personalwirtschaftliche Fortschritte zu verzeichnen. Die Effekte werden u.a. erreicht, indem Grundfragen umgekehrt werden. Die ursprüngliche Orientierungsfrage „Welche staatlichen Aufgaben können wir innerhalb unseres Systems bewältigen?“ wird umgewandelt in die (Sinn-orientierte) Frage: „Wie strukturieren wir unser System so, dass anstehende Aufgaben am wirkungsvollsten (effizient und effektiv) bewältigt werden?“ vgl. Kuno Schedler / Isabella Proeller, *New Public Management*, Bern, Stuttgart, Wien 2003

³ vgl. Kirbach, Gourmelon, *Managementkompetenzen und Kundenorientierung des deutschen Beamtenwachstums*, in: *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1/2003, 10. Jg., S. 69-76

kommunalen Verwaltungen, Mitarbeiter im Bankwesen und Mitarbeiter in Freiberufen (Trainees in Beratungsunternehmen).

▲ *Vorab: es kam ganz und gar nicht heraus, dass junge Beamten fauler, unmotivierter oder inkompetenter sind als gleichaltrige Angestellte im Bankbereich oder in freiberuflichen Tätigkeiten.* ▲

Im vorliegenden Artikel wird nicht die gesamte Studie zitiert, sondern nur die wichtigsten Ergebnisse für die Mitarbeiterführung. Es zeichneten sich vor allem dort Unterschiede ab, wo die bereits erwähnten Vorbedingungen „Produkt“ und „Struktur“ stark unterschiedlich wirken. Bei Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes wurde fest gestellt:

- Der Kooperationsstil war von Kundenwünschen weitgehend unabhängig.
d.h. der Umgang mit Bürgern hing ganz von der Person des Mitarbeiters ab. Ein Einstellen auf das Gegenüber (z.B. in der Art und Weise der Kommunikation) war eher unüblich.
- Der Umgang mit offener Kritik zeigte sich problematisch.
d.h.: die Mitarbeiter erlebten Kritik sehr schnell als bedrohlich und reagierten entsprechend defensiv oder ablehnend. Mit diesem Effekt wurde ein geringe Feed-Back-Arbeit erklärt.
- Eine sehr hohe Bereitschaft, Aufgaben spontan zu erledigen war zu beobachten. Dem Stereotyp des unbeweglichen Beamten stellte sich eine hohe Flexibilität entgegen.
d.h. junge Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung sind gerne bereit, unkonventionelle Aufgaben oder Neues zu übernehmen. Es wird gerne spontan gehandelt!
- Die Aufgabenbearbeitung erfolgte nach Vorschrift, exploratives Vorgehen wurde nicht gewünscht.
d.h. solange es Vorschriften und Formulare gibt, wird verändertes oder neues Vorgehen erst gar nicht erprobt.
- Misserfolge zogen eine (über-)sensible Reaktion nach sich.
d.h. Misserfolge führten meistens zu Mutlosigkeit und Resignation.
- Die Belastungsbereitschaft war sehr verschieden: Die meisten wollten ihre Arbeit in einem „akzeptablen Rahmen“ halten. Einige wenige zeigten extrem hohe Einsatzbereitschaft und Aufgabenorientierung!
d.h. die Bereitschaft *besonders* hohen (zeitlichen und eigeninitiativen) Einsatz zu bringen, war eher verhalten. Das Bestreben war, ordentliche, dem Rahmen und der Bezahlung angemessene Arbeit zu leisten. Insgesamt zeigen sich wesentlich weniger „Ehrgeizige“ als in den Vergleichsgruppen.
- Die Bereitschaft, Führungsaufgaben wahrzunehmen, war gering.
d.h. das Bestreben, selbst *Verantwortung* für andere Mitarbeiter und große Projekte zu übernehmen, war sehr zurückhaltend und damit signifikant geringer als in den anderen beiden Vergleichsgruppen.

Diese Studie gibt – neben einigen positiven Überraschungen oder Bestätigungen – Hinweise, welche Mitarbeiter hauptsächlich in der Kommunalverwaltung tätig sind. In der Studie geht es nicht um eine Bewertung, vielmehr um die *Wahrnehmung*, mit welchen Mitarbeitern Sie arbeiten, um heraus zu

finden, wie ein adäquater Führungsstil zu finden ist. Für diesen sind weitere Aspekte zu berücksichtigen:

1. Für viele Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung war und ist der Aspekt der „Sicherheit“ ein ausschlaggebender Punkt, sich z.B. für eine Beamtenlaufbahn zu entscheiden. Der öffentliche Dienst gilt als sicherer Arbeitgeber, ist dafür bekannt, dass die „Mühlen langsamer“ arbeiten und steht für ein geregeltes Dienstverhältnis. Das Risiko (relativ zur freien Wirtschaft), seinen Arbeitsplatz zu verlieren oder größerem Konkurrenzdruck ausgesetzt zu sein, wird vom Bewerber und später meistens auch vom Mitarbeiter geringer eingeschätzt. In gewisser Weise hat v.a. der Beamtenstatus eine Art Lebensbundcharakter.
2. Ein weiterer Punkt ist die klare Struktur, Ordnung, Planbarkeit, die sich durch die Hierarchie ergibt. Wer in die Verwaltung einsteigt, weiß in der Regel, wohin bzw. wie weit er oder sie es auf der Karriereleiter bringen kann.
3. Normatives Vorgehen wird akzeptiert oder begrüßt; Ziel ist schließlich, dass der Bürger nicht personorientiert auf die Behörde kommt, weil er je nach Mitarbeiter Unterschiede in der Behandlung erfährt! Der Mitarbeiter wiederum findet sich in einem Art digitalen System vor, ähnlich wie bei einem Computer, der zwischen richtig und falsch unterscheidet. Tertium non datur, ein drittes scheint es in der Regel nicht zu geben: Entweder die Kriterien für den Antrag auf Aufenthaltserlaubnis, Baugenehmigung, Sozialhilfe etc. sind erfüllt oder eben nicht. Die Formulare, die mittlerweile ebenso digitalisiert werden, unterstützen dieses Vorgehen. Grauzonen gibt es zwar, aber verglichen mit z.B. dem Umtausch eines gekauften Gegenstandes oder eben schlicht der Verhandlung eines privatrechtlichen Vertrages, ist der Ermessensspielraum äußerst gering.
4. In der Mitarbeiterführung besteht bei der Beurteilung das Problem des Maßstabes. Schwerlich können z.B. die Menge an ausgestellten oder verwehrtten Aufenthaltserlaubnissen oder bewältigten Anträgen für Führungszeugnisse als Kriterien für Leistung dienen. Das Feed-Back verläuft daher leider häufig fehlerorientiert, nicht ergebnisorientiert. Dem entsprechend meiden Mitarbeiter das Feed-Back ihres Vorgesetzten. Ein System, wie wir es momentan in den meisten Kommunen vorfinden, kennt nur wenig Fehlerfreundlichkeit, weshalb auch eine vergleichsweise große Vorsicht besteht, innovativ vorzugehen – dies selbst wenn der betreffende Mitarbeiter, z.B. bei der Formulierung von Briefen, sein eigenes Vorgehen nicht optimal findet.⁴ Feed-Back in der Verwaltung müsste sich daher viel mehr an der Wirkung der Leistung orientieren, nicht an den Fehlern, die durch Leistung entstanden sind.⁵

➔ In vielen Mitarbeitern der kommunalen Verwaltung liegt ein großes persönliches Potential, das noch zu wenig genutzt wird.

⁴ Ein eindrückliches Beispiel findet sich in einer Dissertation zum Thema sprachliche Formulierungen in der Verwaltung. Vgl. hierzu den Artikel von Annette Lessmöllmann, *So würde ich persönlich nie schreiben*, in: Die Zeit, 14. August 2003

⁵ Unter Wirkung der Leistung ist zu verstehen: Wie reibungslos ging der Vorgang für den Bürger ab? Fördert dieser Mitarbeiter / Mitarbeiterin den guten Ruf der Kommune? Optimierte das Vorgehen des Mitarbeiters die Arbeitsprozesse? Ist die Arbeitsweise ökonomisch, effektiv, effizient?

Die hohe Schule der Mitarbeiterführung fängt dort an, wo die Frage nach der Orientierung gestellt wird. Denn: Mitarbeiterführung ist und bleibt zuallererst eine persönliche Aufgabe. Orientierung richtet sich nach den Personen (sowohl der der Bürgermeister/in als auch der Mitarbeiter/innen) und nach der kommunalen Situation. Wir befinden uns hier auf einem Terrain, wo nur grobe Standards dienlich sind. Die weitere Führungsarbeit erschließt sich über Sinn und Werte.

Führung und Zusammenarbeit gelingt immer dort, wo vor dem Hintergrund der Werte- und Sinnstruktur des Unternehmens, der Führungspersönlichkeiten und der Mitarbeiter gearbeitet wird. Werte-orientiertes Coaching ist immer auf die Spezifika der betreffenden Gemeinde- und deren Verwaltungssituation zugeschnitten. D.h. wir gehen nicht von einem bestimmten Wertekatalog aus, den Mitarbeiter in der kommunalen Verwaltung haben *sollten*, sondern arbeiten mit dem Werteset, das die Mitarbeiter, jedoch ganz besonders der jeweilige Bürgermeister bzw. Bürgermeisterin *bereits leben*. Schließlich ist jede Gemeinde historisch, ökonomisch und topographisch von anderen verschieden und der jeweilige Bürgermeister/in prägt die Kultur der Stadt und auch die innerhalb des Rathauses.

Wie sieht nun Sinn- und Werte-orientierte Führung aus?

Orientierung an Werten und Sinn

Sinnorientierung setzt Werteorientierung voraus

Das Thema Werte ist en vogue. Politiker, Kirchenvertreter und auch seit einigen Jahren Unternehmensberater rufen die Besinnung auf so genannte „alte Werte“ neu herbei. Was aber ist damit gemeint? Was sind Werte? Politiker meinen damit gemeinschaftsverbindende Elemente wie Familie oder Solidarität. Kirchenvertreter verstehen darunter ethische Maßstäbe wie Gerechtigkeit und Glaube. Unternehmensberater spielen auf Tugenden wie Ehrlichkeit, (Kunden-)Freundlichkeit und Kommunikationsbereitschaft an. Vor dem Hintergrund soziologischer, philosophischer und psychologischer Theorien, haben wir eine ISOB-Werteanalyse entwickelt, die von präskriptiven Werten (Werte mit vorschreibendem Charakter) unabhängig ist. Werte werden definiert als

bewusste und unbewusste Motive, die unser Urteilen, Planen und Handeln leiten.

Mit dieser Definition wird Menschen nicht vorgeschrieben, wie sie zu sein haben. Grundlage bilden hingegen die Maßstäbe, die längst – ohne dass darüber gesprochen wird – gelebt werden. Werte gelten als eine Art **innerer Kompass**, der bestimmt, wie Menschen miteinander umgehen, Prioritäten

setzen und Verantwortung tragen. Auch, welches Projekt Ihnen als Bürgermeister besonders wichtig ist und wie Sie es anpacken.⁶

Dieser zuvor oft unbewusste Verhaltenscodex rückt durch eine Werteanalyse in den Mittelpunkt, so dass letztlich eine Wertegemeinschaft geschaffen werden kann, die sich nicht an Idealen, sondern an Realem orientiert. Im Laufe dieses Prozesses verdeutlichen sich auch unterschiedliche Auffassungen der Vorgesetzten, Mitarbeiter und Bürger zu Themen, die sowohl für den Ablauf der alltäglichen Arbeit als auch für langfristige Projekte wichtig sind. Werteorientierung ist also kein Luxus, sondern gerade in Zeiten knapper werdenden Kassen ein nötiger Kompass für die Prioritätensetzungen im und außerhalb des Rathauses.

Was wir im ISOB „Sinn“ nennen, hängt direkt damit zusammen: Aus den Werten, die eine Person oder auch ein Mitarbeiterteam hat, können Sinnmöglichkeiten gefunden werden, die den Entscheidern einen größtmöglichen Handlungsspielraum eröffnen. Dieser Entscheidungsspielraum gibt zugleich die Chance, realistische, langfristige und effiziente Konzepte zu entwickeln. Welche Sinnmöglichkeit letztlich die erstrebenswerteste ist, hängt von zwei Faktoren ab: Den Personen und den Situationen.

1. Situation:

Mit Situation sind allgemeine und spezielle Rahmenbedingungen gemeint: welche Spielräume wirtschaftlicher oder personeller Art bestehen? In welchen Strukturen stehen die Betroffenen? – In welchen persönlichen Zusammenhängen stehen diese wiederum: z.B. wie lange und mit welcher Anbindung befinden sich die Mitarbeiter schon auf dem Amt? Gibt es Umstrukturierungsmöglichkeiten (-notwendigkeiten)? Wie ist die Arbeitsmarktlage in der Region? Hiermit sind auch Strukturen gemeint, *die nicht auf dem Organigramm erfasst werden*: z.B. die Geschichte des Rathauses (Wie war die Zusammenarbeit mit dem vorherigen Bürgermeister und welche Kultur hat sich dabei entwickelt?), der Bezug zu den kirchlichen Gemeinden, zu den Vereinen und Verbänden, Abhängigkeit und Verbindungen zu Wirtschaftsunternehmen etc. Um zu erfassen, welche Sinnmöglichkeiten bestehen, muss eine Situationsanalyse durchgeführt werden. Wie diese erfolgt – auch das ist immer situationsabhängig.

Was häufig auch bei großen Unternehmen der freien Wirtschaft völlig vergessen wird, sind die Werte der Mitarbeiter. Diese werden dort wichtig, wo es zum einen Konflikte untereinander oder mit der Öffentlichkeit zu bewältigen gibt, zum anderen, wo Identität und Projektziele geklärt und vermittelt werden sollen. Hier findet sich die Werteanalyse als richtungsweisender „Kompass“, auch in Fragen der Kommunikation.

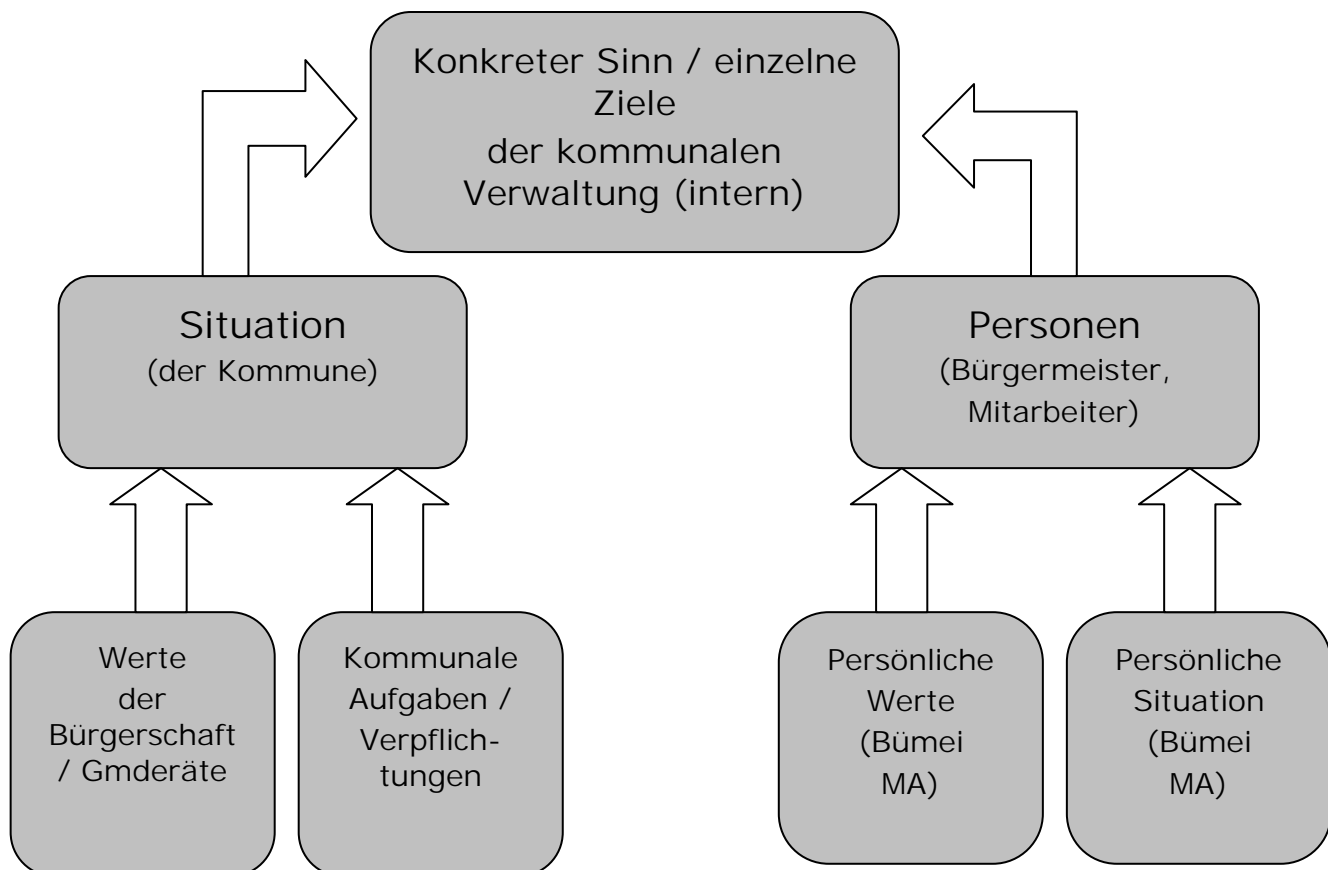
Zur weiteren Situationsklärung muss die Situation des einzelnen ins Auge gefasst werden, wozu auch sein persönliches Eigeninteresse gehört: in welcher

⁶ Auch die Bürgermeisterwahl folgt den Werteinschätzungen der Bürger: Strahlt der Kandidat das aus, was viele Menschen im Moment für wichtig erachten? z.B. „Erhalt der heimatlichen Identität“, „Kontinuität“, „Erneuerung“, „Strenge“, „Väterlichkeit“, „Großzügigkeit“ usw.

individuellen Situation stehen die Personen (Kompetenzen und Potentiale, familiäre oder finanzielle Verpflichtungen)?

Die Berücksichtigung der Kombination Situation und Person ist der Schlüssel für die Antwort auf die Frage: *Welche Struktur, welche Aufgabenverteilung, welche Teamzusammensetzung etc. führt zu einem Inhalt, den möglichst alle als Sinn-voll verstehen? Wie führt das zu optimalem Nutzen?* Sinn bedeutet eben nicht (ganz utilitaristisch) das größte Maß an Zufriedenheit für die größtmögliche Zahl der Mitarbeiter. Es ist sogar umgekehrt: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Konsequenz Sinn-orientierter Arbeit.

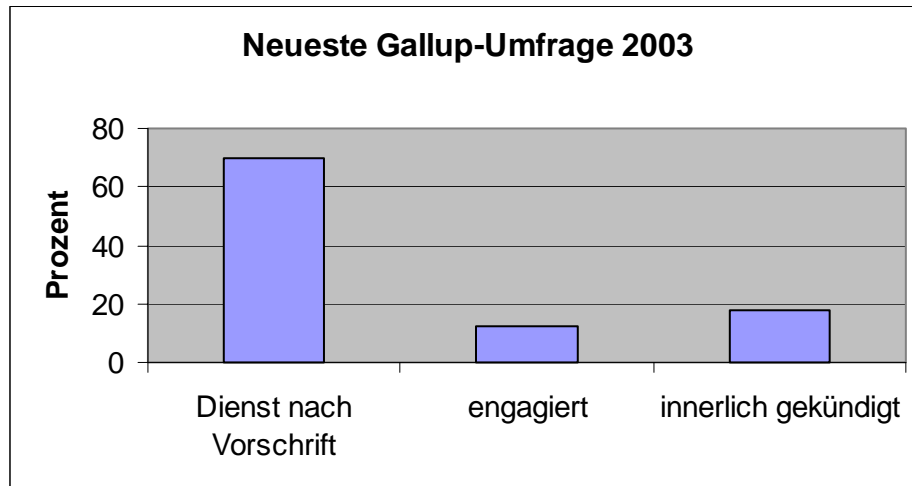
Skizze 1 verdeutlicht die Zusammenhänge und Verschränkungen der verschiedenen Ebenen, auf denen sich jeweils Person-Werte und Situationen entscheidend zur Weg- und Zielfindung abbilden.⁷



Skizze 1: Sinnformulierungsprozess in Zusammenhang mit Person und Situation

⁷ Zur Einschränkung der Komplexität werden hier nur interne Sinn- und Zielinhalte angesprochen.

Auswirkungen der Sinnentleerung in der Arbeit:



Grafic by J. Müller

Skizze 2: Säulendiagramm - Ergebnisse der Gallup-Umfrage 2003

Das international agierende Wirtschaftsberatungsunternehmen Gallup führt weltweit jährliche Studien hinsichtlich der Frage nach Arbeitsmotivation und Engagement am Arbeitsplatz durch. Die Ergebnisse sind nicht nur ernüchternd, sondern erschütternd:

Nur 12% der Arbeitnehmer in Deutschland sind engagiert oder überhaupt nur zufrieden bei und mit ihrer Arbeit.

Dagegen machen 70 % der Deutschen nur „Dienst nach Vorschrift“, 18 % haben bereits innerlich gekündigt. – Und die Tendenz zeigt sich fallend: Im Jahr 2002 hatte der Anteil der Engagierten noch bei 15 Prozent gelegen. Durch fehlendes Engagement am Arbeitsplatz - etwa in Form hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität – entsteht der Bundesrepublik nach Berechnungen von Gallup ein jährlicher gesamtwirtschaftlicher Schaden von 247 bis 260 Milliarden Euro. Das entspricht in etwa dem Gesamtvolumen des Bundeshaushaltes für 2004 (257,3 Mrd Euro).

Damit sind die Deutschen hinsichtlich der Arbeitsmotivation weltweit fast Spitzenreiter – von hinten! Nur noch übertroffen von Japan. Wirtschaftswissenschaftler gehen davon aus, dass (mangelnde Motivation durch) Führungsschwäche die Ursache dieses Zustandes ist.

Sinnorientierung als Motivationsfaktor:

Vom „Job“ zur Aufgabe

Sinn- und Werteorientierte Mitarbeiterführung konzentriert sich darauf, die Ressourcen und Schwerpunkte, die jeder Mitarbeiter in sich birgt, wahrzunehmen und möglichst fruchtbar zu machen. Die Umfrage des Gallup-Instituts signalisiert in erschreckender Weise, wie nötig es geworden ist, Menschen wieder als eigenständige Mitarbeiter zurück zu gewinnen. Wie geht das? Wie kann ein Mitarbeiter dazu gebracht werden, sich *als Person* einzubringen, d.h. mit zu denken, mit zu fühlen und zu planen und damit mehr zu leisten als in einer Arbeitsbeschreibung stehen kann?

➔ **Wer Leistung will, muss Sinn bieten!**

Engagement, Durchhaltevermögen und Verlässlichkeit sind weder durch Arbeitsbeschreibungen oder Leitbilder, nicht einmal durch finanzielle Anreize, die in der kommunalen Verwaltung sowieso sehr begrenzt sind, zu bewirken. Allein das, was *anzieht*, setzt Energie, Engagement und Leistungswillen frei. Anziehend wirkt das, was „Sinn macht“. Arbeit, die nur noch als „Job“ erledigt wird, kann durch Sinn wieder zur *Aufgabe* werden. Die Einbettung in ein größeres Ganzes motiviert, weil der einzelne Mitarbeiter seinen eigenen, persönlichen Anteil an einer bedeutsamen Aufgabe sieht. Niemand, weder der Amtsleiter, noch die Teilzeitbeschäftigte, die die Akten zieht, will anonym und austauschbar sein. Wer selbst Vorgesetzter ist, weiß nur zu gut, welch großen Unterschied es macht, *wer* auf den Behörden, in Bürgerbüros, Vorzimmern oder gar in Führungsverantwortung seine Aufgaben erfüllt. Der zum einen richtige, zum anderen ganz falsche Satz, >jeder sei ersetzbar<, ist so lange in den Köpfen von Mitarbeitern und Vorgesetzten herum gegeistert, dass er eine Mitschuld an einer Anonymisierung und joblastigen Auffassung von Arbeit trägt, die dem Eigenengagement der Mitarbeiter schweren Schaden zugefügt hat.

Sinn-orientierte Führung geht hier den Weg, die Individualität der Menschen durch die Orientierung an deren Werten aufzugreifen, um sie für einen gemeinsamen Sinn zu gewinnen. Praktisch bedeutet das:

- ▶ Sinn und Ziele formulieren – und sich daran halten (vgl. S. 10f.)
- ▶ Personen fördern und führen (vgl. S. 12)
- ▶ Sich selbst führen (vgl. S. 12f.)
- ▶ Persönlichkeitsbildung (vgl. S. 13f.)

▶ **Die Formulierung von Sinn und Zielen** schien – bis vor kurzem – entweder unnötig oder einfach zu sein: Der Sinn der einzelnen Ämter scheint sich aus den Aufgaben zu erschließen, das Ziel lässt sich davon ableiten. Mittlerweile ist das nicht mehr so einfach: der Trend zur Flexibilisierung und Individualisierung hat zu einer veränderten Lebenshaltung auch gegenüber dem Arbeitgeber geführt. Auch wenn es paradox klingt: die allmähliche Loslösung von Traditionen und Bindungen hat zu einer großen Suchaktion nach Sinn (auch oder gerade *in* der Arbeit) geführt. Insofern ist die Erwartung, ein Mitarbeiter müsse doch selbst wissen, wozu er da sei, nur bedingt richtig. Um Geld zu verdienen, möchte man zum Beispiel annehmen. Das ist allerdings viel zu wenig, um Aufgaben langfristig qualitativ hochwertig zu erfüllen.

Gerade leistungsbereite Menschen erwarten heute vom Arbeitgeber Sinninhalte, die über die Alltagstätigkeit hinaus reichen.

Ein moderner Schnellschuss als Antwort auf dieses Bedürfnis sind die Leitbilder, die in den letzten Jahren auch in Kommunen „in“ geworden sind. Leider orientieren sich diese oft an denen großer Konzerne und sind dann ähnlich allgemein gehalten, wirken manchmal unrealistisch und haben dennoch wenig visionäre oder anziehende Sinn-Kraft. Richtig eingesetzt, können Leitbilder aber einen enormen Effekt haben und als *Identitätsstifter* große Dienste leisten. Als solche stellen sie unter anderem die Wertestruktur eines Unternehmens, hier also der Kommune, dar. Auf diese Weise können einzelne Punkte auch immer wieder zu einem „Checkup“ benutzt werden: „Arbeiten wir noch vor dem Hintergrund der Werte, die wir damals als gemeinsame fest gelegt haben?“ „Wo genau bzw. wie konkret kann der Bürger oder Mitarbeiter sehen, dass wir uns daran orientieren?“ Die Chance des Leitbildes liegt darin, Wunsch und Wirklichkeit immer wieder neu in den Blick zu nehmen.

Die sinngebende Kraft, die solch ein Leitbild haben könnte, verpufft dann, wenn durch Allgemeinheiten („wir kommunizieren offen“, „das Wohl unserer Mitarbeiter ist uns wichtig“ u.ä.) weder ein Horizont für gestaltende Kräfte eröffnet werden kann, noch Ziele formuliert werden, die Erfolge messbar machen. Die Wirkung des Leitbildes hinsichtlich einer Motivation durch Sinn oder hinsichtlich eines gemeinschafts- und identitätsstiftenden Elementes gerät in solchen Fällen sogar manchmal zum Demotivationsfaktor: nämlich bei denen, die gerne engagiert arbeiten, sich durch das Leitbild motivieren ließen und den mangelnden Effekt auf Kollegen und Vorgesetzte erleben.

Die meisten Bürgermeister sind darum bemüht, zukunftsweisend auf Bürgerschaft und Mitarbeiter in der Verwaltung einzuwirken. Die Stolpersteine sind allzu häufig erstens *die Formulierung und Vermittlung von Zielen*, die eine Sinngemeinschaft stiften kann und zweitens *die Orientierung an diesen gesetzten Zielen* durch wirkungsorientierte Maßnahmen und Überprüfungen des Alltags. Das Beispiel des Leitbildes weist darauf hin, dass Mitarbeiterführung nicht an gut gemeinten Vorsätzen und Ideen scheitert, vielmehr an einer Konkretisierung und der alltäglichen Umsetzung in kleinen Schritten.

Ein Beispiel:

Das Thema Stadtentwicklung beschäftigt zur Zeit viele Kommunen. Mitarbeiter, Gemeinderat und Bürgerschaft werden zur Diskussion eingeladen. Solch ein Prozess stellt eine große Chance dar, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie Teil eines wichtigen Projekts sind. Dies kann aber nur gelingen, wenn der abstrakte Begriff „Stadtentwicklung“ andere konkrete Projekte ableitet – ohne diese wiederum einfach nur als einzelne Arbeiten erscheinen zu lassen. Sicher: *Sie* wissen, inwiefern die Dinge zusammen hängen. Wissen Ihre Mitarbeiter das auch? Das heißt: Haben Sie es ihnen *gesagt* oder meinen Sie, es erkläre sich durch die Sache selbst?

Viel zu oft gehen Vorgesetzte davon aus, die Mitarbeiter hätten diesen Überblick und könnten deshalb doch stolz darauf sein, an diesem oder jenem Projekt dabei zu sein. Leider stimmt das in der Regel nicht. So genannte „Meilensteine“ können zur Unterstützung des Teilnahmebewusstseins an einem gemeinsamen Sinn eine große Wirkung erzielen: Setzen Sie Teilziele, um diese auch als Teamerfolge verbuchen zu können. Es ist schade, dass kleine und

große Erfolge nur noch bei besonderen Anlässen mit einem Lob versehen werden (das schon der Anstand gebieten würde) und erst so zur allgemeinen Kenntnis gelangen. Ohne ausschweifende Partybüros zu werden, sollten Erfolge, die durch Leistung errungen wurden, gefeiert werden. Ob dies ein großer Rechnungsabschluss, die gelungene Umstellung auf eine neue Software oder der Abschluss einer Baumaßnahme ist: die Auswirkungen auf die Mitarbeiter ist frappierend, wenn nicht nur Weihnachten oder der Geburtstag der Kollegen, sondern der *Aufgabeninhalt des Teams* die Gläser zum klingen bringt oder die Brezeln kreisen lässt. Dies sind kleine, aber in ihrer identitätsstiftenden Wirkung große Gesten, die durch Formulierung von Zielen und Meilensteinen ermöglicht werden.

► **Das Fördern und Führen von Einzelpersonen** ist ein weiterer wichtiger Faktor in der Mitarbeiterführung:

Nach Klärung der Frage, *wohin* sich die Kommune entwickeln soll, demnach wohin die Mitarbeiter eigentlich geführt werden sollen, kommt die Klärung der Ressourcen und Potentiale und damit auch die Klärung wer wie gefördert werden kann und wer welche Art von Führung braucht.

Im Allgemeinen steht ein bestimmtes Budget für Fortbildung zur Verfügung. Fortbildung heißt aber nicht automatisch Fördern! Zur Förderung des Mitarbeiters bedarf es des individuellen Blickwinkels unter der Fragestellung:

- Welcher Mitarbeiter kann für den aktuellen oder zukünftigen Bedarf in der Verwaltung
- welche Kompetenzen erarbeiten?
- Welche Umsetzungsmöglichkeit wird dem Betreffenden gegeben?

Letzteres gilt es unbedingt mit zu bedenken: nichts ist demotivierender als frisch Gelerntes nicht umsetzen zu können! Fördern heißt demnach erstens den einzelnen Mitarbeiter persönlich und fachlich herausfordern; zweitens einen Sinn-Rahmen setzen und drittens eine Art Mentoring gewährleisten, d.h. entweder sich selbst oder einen kompetenten Kollegen zur Verfügung stellen, der sich immer wieder erkundigt und mit seiner fachlichen Erfahrung zur Seite steht.

► Wer diese Aufgabe ernst nimmt, versteht die Tragweite der Bedeutung der eigenen Persönlichkeit; Mitarbeiterführung steht und fällt mit dem Führungsprofil des Vorgesetzten. Aus diesem Grunde hängen Mitarbeiterführung und „**Selbstführung**“ untrennbar zusammen.

Der Begriff „Vorbild“ trifft das hier gemeinte nur zum Teil. Es geht nicht darum, das Original für Abziehbilder zu sein, vielmehr um ein Profil, das sich der Außenwelt konstant und verlässlich zeigt. Um dieses zu gewinnen bzw. in seinen Konturen deutlich zu machen, können folgende drei Fragen hilfreich sein:

1. Was will ich in einem Jahr mit meiner Mitarbeiterführung erreicht haben?
 2. Was sollen meine Mitarbeiter in einem Jahr über mich sagen?
 3. Was sollen die Bürger, soll die Presse in einem Jahr über meinen Führungsstil sagen?
- ➔ Welche Schritte muss ich gehen, um das umzusetzen?

Mitarbeiterführung besteht daher im wesentlichen aus der Persönlichkeitsbildung: der eigenen Person und dann der der Mitarbeiter.

► **Persönlichkeitsbildung** ist nie abgeschlossen und bleibt ein lebenslanger Prozess. So gesehen lässt Mitarbeiterführung einen Raum für diesen individuellen Reifungsprozess (und damit auch die Freiheit, Fehler zu machen). Zum Abschluss seien hier die wichtigsten Aspekte eines solchen Reifungsprozesses genannt:

○ Potentiale entdecken:

Nach-denken und –fühlen, Ausprobieren, was außer dem bisher schon Getanen noch möglich ist. Oft werden eigene Begabungen jenseits des beruflichen Feldes zu wenig in den Blick genommen.

○ Handlungsspielräume eröffnen:

Verschiedene Perspektiven hinsichtlich der Situation und Person entwickeln. Welche neuen Aspekte und damit Handlungsspielräume ergeben sich dadurch?

○ Verantwortung für die eigene Persönlichkeit annehmen

Persönlichkeit äußert sich auch darin, eigenes Handeln als solches zu „outen“. Hier ist sicherlich gerade in der Verwaltung noch viel zu tun, weil sich sehr viele Mitarbeiter noch hinter Verwaltungs-Vorschriften und Fehlerintoleranz verstecken.

○ Entscheidungen fällen

Entscheidungskompetenz ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, um andere anzuleiten – und eine, an der Mitarbeiter ein Stück wesentlicher Führungskompetenz ablesen.

○ Wege konsequent verfolgen

Dem Mut zur Entscheidung, muss der Mut zum Gehen und diesem der lange Atem zum Durchhalten folgen. Immer wieder werden Entscheidungen gefällt und nicht konsequent weiter verfolgt. Das ist, als ob Sie den Urlaub planen, losfahren und dann unterwegs hängen bleiben, weil „es hier doch auch ganz nett ist“ – oder weil Sie sich hinsichtlich der Kosten verkalkuliert haben.

○ Persönliches Profil authentisch leben

Authentizität ist nicht zu verwechseln mit „ich-bin-halt-so“, sondern ergibt sich aus einer Selbstbewusstheit, die eigene Ressourcen und Grenzen auszuloten weiß und die Fähigkeiten anderer anerkennen kann. Authentizität stellt die beste und tragfähigste Weise der Mitarbeiterführung dar. Herausbildung der eigenen Persönlichkeit heißt bei Menschen in Führungspositionen immer auch Herausbildung des Führungsstils, der zur eigenen Person passt und den Mitarbeitern entspricht. Wenn Sie ein eher autoritärer Bürgermeister sind, wird man Ihnen ein antrainiertes „wir-diskutieren-alles-aus“ nicht abnehmen – abgesehen davon, dass Sie es nur bedingt lange durchhalten. Ebenso wirken diskursiv veranlagte Menschen eher lächerlich, wenn Ihnen der Kragen platzt

und sie dann plötzlich kommentarlose Ausführungen ihrer Anordnungen erwarten. Meistens nehmen die Mitarbeiter diese Anweisungen nicht ernst und warten auf die „Schönwetterperiode nach dem Gewitter“. Solche ausgeprägten Verhaltensmuster müssen geschliffen werden und sich zu einem adäquaten Führungsstil entwickeln. Aber eben zu einem, der ein Profil erkennen lässt, an dem Mitarbeiter sich wiederum auch orientieren können.

Es geht nicht darum, dass Führungskräfte ihre Kraft walten lassen, sondern dass *Persönlichkeiten* ihre Mitarbeiter führen. Die besondere Herausforderung der Mitarbeiterführung – nicht nur in der Verwaltung – lautet daher:

➔ ***Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit.***

Ausblick: Quo vadis kommunale Mitarbeiterführung?

Die Zukunft liegt sicher in den Mitarbeitern, die heute noch den Willen zum Sinn haben, die „Lust an Leistung“, sowie Eigenengagement und Interesse mitbringen.

Es wird immer wieder einige geben, die keine Lust haben, die Verantwortung meiden und abschieben, die sich weder durch Sinn noch durch Motivationsstrategien bewegen lassen wollen. Die schleppen wir ein Stück weit mit; aber wir sollten ihnen möglichst wenig Raum schaffen, sondern einen Trend entgegen setzen:

Den Trend zu einer Kultur der gegenseitigen Ermutigung, zu Engagement und zu initiativem Handeln in den Ämtern. Damit „Arbeitskräfte“ sich (wieder) zu mitarbeitenden Persönlichkeiten entwickeln; diese gibt es jetzt schon und es müssen wieder mehr werden. Eine Werte- und Sinngemeinschaft hat eine einladende Wirkung nach innen und nach außen. Mitarbeiterführung, die Sinn bietet, motiviert, schafft Raum, gibt Impulse, die die Alltags- und Führungsaufgaben dieser Mitarbeiter unterstützt und fördert. Mitarbeiterführung, die Sinn bietet, eröffnet Potentiale, die über das Rathaus hinaus wirksam werden. Darin liegt die Aufgabe und Chance jeder Führungsperson, auch in den Besonderheiten der kommunalen Verwaltung.

Ich hoffe, mein Beitrag kann ein Impuls für die Herausforderung dieser Aufgabe sein.

Literatur (-empfehlung)

von Cube, Felix

Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung, München 2002

Böckmann, Walter

Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung, Stuttgart 1980

Höhler, Gertrud

Die Sinnmacher. Wer siegen will, muss führen, München 2002

Höhler, Gertrud

Spielregeln für Sieger, Düsseldorf 1991

Kirbach / Gourmelon

Managementkompetenzen und Kundenorientierung des deutschen Beamtennachwuchses, in: *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1/2003, 10. Jg., S. 69-76

Lessmöllmann, Annette

So würde ich persönlich nie schreiben, in: *Die Zeit*, 14. August 2003

Schedler, Kuno / Proeller, Isabella

New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien 2003

Weber, Max

Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1985

Rolf Wunderer

Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied 2001