

Mitarbeitermotivation und Bürgerorientierung verzahnen

Die öffentlichen Verwaltungen regeln die Angelegenheiten der Menschen vor Ort, gestalten das Zusammenleben in einer Stadt oder Region und stellen die Versorgung mit öffentlichen Dienstleistungen mit leistungsbereiten Mitarbeitern sicher. Eine zukunftsweisende Führung muss deshalb sowohl die Bürger als auch die Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.

Autoren



Prof. Dr. Georg Hellmann

ist Professor an der Akkon-Hochschule für Humanwissenschaften in Berlin.

g.hellmann@gmx.com



Jens Hollmann

ist Inhaber der Unternehmensberatung Pro-results und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.

hollmann@medplus-kompetenz.de

Um das Image der öffentlichen Verwaltungen ist es nicht optimal bestellt. Image ist das Fremdbild, also die Betrachtung aus der Sicht potenzieller Mitarbeiter und Bürger. Zwar drängen immer mehr junge Menschen zum öffentlichen Arbeitgeber, vorrangig aber aus dem Bedürfnis nach Sicherheit heraus. Wenn aber Sicherheit zum wesentlichen Auswahl- und Bleibekriterium der Nachwuchskräfte wird, dann haben die Verwaltungen im Wettbewerb um Leistungsträger bereits verloren, bevor der Kampf um Leistungsträger begonnen hat. Zugleich kann beim Bürger fast von einer Verwaltungsverdrossenheit gesprochen werden, bei dem sich das Bild einer bürgerfernen und oft wenig beteiligungsorientierten Verwaltung eingepägt hat.

Die Mitarbeiter sind der Schlüssel, um diese Situation zu ändern. Denn zufriedene Mitarbeiter – mehr noch Mitarbeiter, die sich auf ihren Arbeitsplatz und ihre Aufgaben freuen und hier für sich Herausforderungen sehen – werden dies auch der Öffentlichkeit spiegeln. Zuerst steht also das Erfordernis einer professionellen Mitarbeiter- und Teamführung. Zwar agieren öffentlich-rechtliche Arbeitgeber vereinzelt mit Begriffen wie agile, flexible Führung, wie sie in verschiedenen Wirtschaftsbereichen bereits zum gebräuchlichen Repertoire gehören. Dennoch scheint diese Entwicklung noch

nicht bis in die Verwaltungen vorgedrungen zu sein. Letztlich sind sämtliche Phänomene der zu erhebenden Kritik an der öffentlichen Verwaltung auf Strukturen und Prozesse zurückzuführen, die einer Anpassung an aktuelle Erkenntnisse von zukunftssichernder und zukunftsweisender Führung bedürfen.

Noch ist bei Anwärtern der öffentliche Dienst beliebt

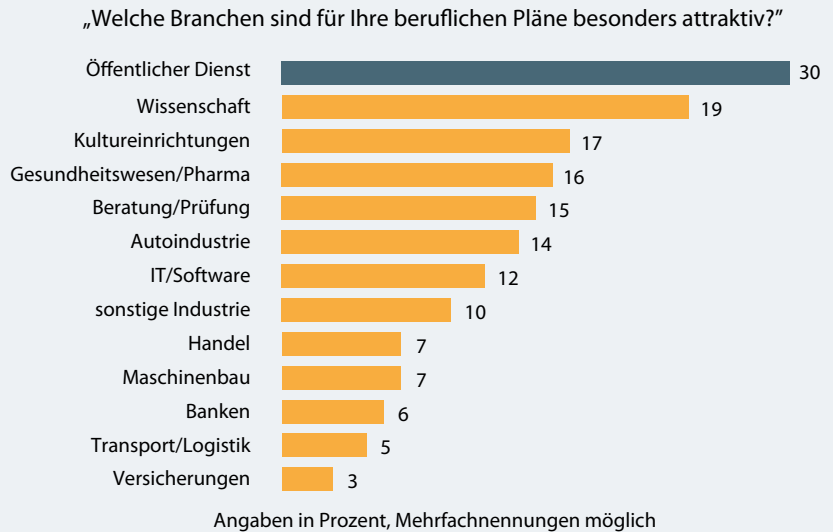
Der öffentliche Dienst ist laut einer Studentenstudie der Unternehmensberatung EY sehr attraktiv (siehe Abbildung 1). Dabei gaben 61 Prozent aller Befragten an, das im Hinblick auf die Wahl des künftigen Arbeitgebers die Jobsicherheit der wichtigste Faktor sei.

Wie sehr aber gelingt es der öffentlichen Verwaltung, die jungen Mitarbeiter dann auch an ihren Arbeitsplatz zu binden – und ihnen durch motivierende Führung eine Identifikation mit ihrem Arbeitgeber zu ermöglichen? Ein Prozess, der sich auch auf das Auftreten der Repräsentanten der Verwaltung gegenüber der Öffentlichkeit, also den Bürgern, bemerkbar macht. Gut strukturierte Verwaltungsprozesse und Führungskräfte, die über Kompetenzen in der Mitarbeitermotivation, der Teamentwicklung und der bürgerorientierten Verwaltungsarbeit verfügen, sind attraktiv für Leistungsträger und erhöhen das öffentliche Ansehen sowie die

Bereitschaft der Bürger, sich an der Politikgestaltung ihrer Kommune zu beteiligen. Ebenfalls sind motivierte Leistungsträger der Garant für politische Entscheidungsprozesse, die das gesellschaftliche Umfeld ziel- und situationsorientiert einbeziehen. Und weil der Wahlerfolg bei politischen Entscheidungsträgern zu einem zentralen Bewertungsmaßstab für die Verwaltungsführung geworden ist, haben sich im gleichen Maße die Ansprüche an Führungskräfte in den Verwaltungen geändert.

Die Führungskraft in modernen Verwaltungen ist dabei gekennzeichnet vom Bild eines Gestalters und Moderators in einem komplexen, im Sinne eines bürgerorientiert-getragenen Verhandlungssystems. Politische Werte, Wertvorstellungen der Bürger und Einwohner sowie Werte der Mitarbeiter vereinen sich

Abbildung 1: Attraktivitätsgrad des Berufs im öffentlichen Dienst im Vergleich.



Quelle: Ernst & Young 2014, S. 5

iv-Grafik



Service für Entwicklungsinitiativen

© Andreas Grasser - Bundesweiter Wettbewerb „Kommune bewegt Welt“





EINE WELT BEGINNT VOR ORT

Die **Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)** steht Kommunen in Deutschland als Partner in allen Fragen kommunaler Entwicklungspolitik zur Seite. Dabei beraten, informieren und fördern wir sie in unseren Zukunftsthemen

- ➔ Fairer Handel und Faire Beschaffung
- ➔ Global Nachhaltige Kommune

- ➔ Kommunale Partnerschaften und internationale Kommunalbeziehungen
- ➔ Migration und Entwicklung

Die **Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)** ist Teil von ENGAGEMENT GLOBAL und arbeitet im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH | Service für Entwicklungsinitiativen | Tulpenfeld 7 | 53113 Bonn | www.engagement-global.de
 Servicestelle Kommunen in der Einen Welt | www.service-eine-welt.de | info@service-eine-welt.de

Im Auftrag des  Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

in eine zukunftsorientierte Verwaltungsführung. Führungskräfte der Verwaltung können mithin dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, die Interessen der Mitarbeiter (intern) und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger (extern) zu erkennen, zu bewerten und zu einem Ausgleich zu bringen. Um in diesen Spannungsfeldern erfolgreich zu führen, reichen die bisherigen Führungskompetenzen und Verwaltungskulturen nicht mehr aus. Die leitenden Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung werden die vielfältigen Spannungsfelder nur mit zeitgemäßen Führungskompetenzen ausbalancieren können.

Nicht mehr zeitgemäße Führungskultur

Heutzutage ist es fast schon evident, dass die Entwicklung einer kritisch beobachteten öffentlichen Verwaltung in beträchtlichem Maß mit einer nicht mehr zeitgemäßen Führungskultur korreliert. Unternehmensidentität, Mitarbeiterbindung, Führungskompetenz – Begriffe aus der Welt der Wirtschaft, die in die Verwaltungsbereiche noch zögerlich Einzug halten.

Wie die Abbildung 1 zeigt, möchte zwar jeder dritte Student nach seinem Abschluss bei einem staatlichen oder öffentlichen Arbeitgeber arbeiten. Diese Anwärter werden Entwicklungen aber auch im Hinblick auf Führung und Verantwortung einfordern. Umso verwunderlicher ist es, dass ein in der Gesellschaft so bedeutender Bereich wie Verwaltung und Bürokratie es ignorieren konnte, ungeachtet aller wissenschaftlichen Erkenntnisse so lange amateurhaft mit dem Thema Führungsqualifizierung umzugehen. Der Füh-



rungerfolg hängt zwar nicht unwesentlich von der Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Mitarbeiter ab, jedoch sind es die Führungskräfte, die auf die Leistungsbereitschaft, Motivation und Performance der Mitarbeiter einen erheblichen Einfluss haben. Wer die Motivation seiner Mitarbeiter nicht aktiv fördert beziehungsweise demotivierte Mitarbeiter nicht re-motivieren kann, wird im Kampf um Talente und Leistungsträger und um die Gunst der Bürgerinnen und Bürger verlieren.

Anamnese, Diagnostik, Intervention: Was im Behandlungskontext eines Arztes obligatorisch ist, könnte als Konstante im Führungshandeln leitender Angestellter in einer Verwaltung das Image der Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber maßgeblich stärken. Apodiktische Urteile über Mitarbeiter, wie „Abteilungsleiter Friedrich ist unmotiviert“, „Teamleiter

Alberts behindert das erfolgreiche Arbeiten des Teams“ oder „Fachbereichsleiter Ortman schiebt Konflikte vor sich her“ sind der Zusammenarbeit in einer Verwaltung nicht dienlich. Erst eine genaue Betrachtung von motivierenden und demotivierenden Faktoren, Teamverläufen sowie Konfliktarten und Konfliktstilen wird der Wechselbeziehung zwischen Individuum und Arbeitsplatz gerecht und ermöglicht individuelle Lösungsstrategien, die die Leistungsbereitschaft und Bindung des Mitarbeiters an das Haus fördern.

Leistung, Macht und soziale Einbindung

Die Motive „Leistung, Macht und Zugehörigkeit“ sind empirisch gut belegt und gehören zum Alltagsrepertoire von erfolgreichen Führungskräften in der Verwaltung. Die „großen Drei“ bieten Führungskräften konkrete Anhaltspunkte für motivierendes Führungshandeln (siehe Abbildung 2).

Voraussetzung ist aber, dass Führungskräfte die individuellen Gewichtungen innerhalb der drei Schlüsselbedürfnisse bei sich selbst und bei ihren Mitarbeitern erkennen. Jeder Mensch lebt mit einem anderen Mischungsverhältnis verschiedener Motivlagen. So ist sicher das Leis-

Hellmann, G./Hollmann, J.:
Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Motivation, Teamleitung und Bürgerbeteiligung.
Wiesbaden, 2017,
ISBN 978-3-658-13741-0
www.springerproffessional.de/link/13327742

tungsmotiv (durch meine Leistung zeige ich, wer ich bin und was ich wert bin) bei Führungskräften oft ein treibendes Moment, um die nächsthöhere Position zu erklimmen. Das muss aber noch nicht bedeuten, dass ein junger Mitarbeiter, dessen Wunsch nach einem möglichst konfliktfreien Arbeitsumfeld überwiegt, deswegen weniger gute Leistung erbringen würde. Schubladendenken verbaut Führungskräften eher den Weg zu einer konstruktiven Interaktion. Gelingt der Führungskraft die gedankliche Abstraktion zwischen den eigenen Motiven und den Fremdpräferenzen, ist die Basis für individuell motivierendes Führen geschaffen.

Wirklich motiviert oder „nur“ zufrieden?

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erkennen, zu nutzen und zu fördern, liegt im Interesse einer jeden sinnvollen und nutzenstiftenden Organisation. Auch für öffentliche Verwaltungen gilt diese Herausforderung heute stärker denn je. Speziell in Verwaltungen bedeutet das Spannungsfeld zwischen Expertentum, Bürokratie und Leistung eine große Herausforderung an die Motivation der Verwaltungsmitarbeiter. Neben den klassischen/tradierten Anreizsystemen wie Beförderungen und Aufstiegschancen in der Hierarchie gewinnen Freiräume für Potenzialentwicklung und berufliche Selbstverwirklichung zunehmend an Bedeutung. Verwaltungen sind daher gut beraten, sowohl vielversprechenden Führungsnachwuchs für ihr Haus zu begeistern als auch Mitarbeiter zu binden. Gezielte Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und Angebote zur lebensphasenorientierten Vereinbarkeit von Familie und Beruf schaffen die Grundvoraussetzungen für ein attraktives Arbeitsumfeld.

Die Motivationsforschung spricht von Hygienefaktoren, deren Vorhandensein zwar keine Leistungssteigerung bewirkt, deren Fehlen allerdings große Unzufriedenheit hervorruft und damit die Leistungsbereitschaft negativ beeinflusst. Im Gegensatz dazu stehen die so-

genannten Motivatoren, die unmittelbar auf das Leistungsverhalten des Menschen einwirken. Beide Konstanten wirken unabhängig voneinander. Gerade weil in vielen Management- und Lehrbüchern die Trennschärfe zwischen den Hygienefaktoren und den Motivatoren fehlt, bietet eine differenziertere Betrachtung einen praktikablen Ansatz für ein erfolgreiches Führungshandeln. Denn die gedankliche Unterscheidung zwischen individuellen Führungsspielräumen zur Motivierung der Mitarbeiter und den grundlegenden Arbeitsplatzfaktoren spielt eine wichtige Rolle bei der Festlegung der Führungsstrategien.

Was heutzutage von Wirtschaftsunternehmen als Errungenschaft moderner Personalpolitik verkündet wird, geht

auf eine Studie aus den 50er Jahren zurück. Die damals aktuelle Fragestellung lautete, wie das Doppelziel einer erhöhten Leistungsbereitschaft und zugleich einer Zufriedenheit des Mitarbeiters erreicht werden könne. Im Rahmen dieser Forschung fand die Untersuchung des amerikanischen Arbeitswissenschaftlers und klinischen Psychologen Frederick Herzberg (1923–2000) besondere Beachtung. Er hatte in einer Mitarbeiterbefragung die Teilnehmer Ereignisse aus ihrem Berufsleben beschreiben lassen, die in ihnen eine besondere Zufriedenheit erzeugt beziehungsweise die sie besonders unzufrieden gestimmt haben. Von den Extrembeispielen induzierten Herzberg und sein Team dann auf generelle Situationen. Überraschend an der Studie

Aus dem Verwaltungsalltag – Fortführung „Die begehrte Abteilungsleiterstelle“

[... Vorausgegangen war eine Entscheidung, bei der ein „anderer Kollege“ die Stelle bekommen hatte.]

Berthold Fassener, Vorgesetzter der jungen, ehrgeizigen Sieglinde Freda, war sehr daran gelegen, sie in der Verwaltung zu halten. Seine erste Maßnahme war das Mitarbeitergespräch. Er nahm sich eine Stunde Zeit für dieses Gespräch unter vier Augen und wies seine Sekretärin an, keine Anrufe durchzustellen. Er bewies mit diesem Verhalten seine hohe Wertschätzung für die junge Mitarbeiterin.

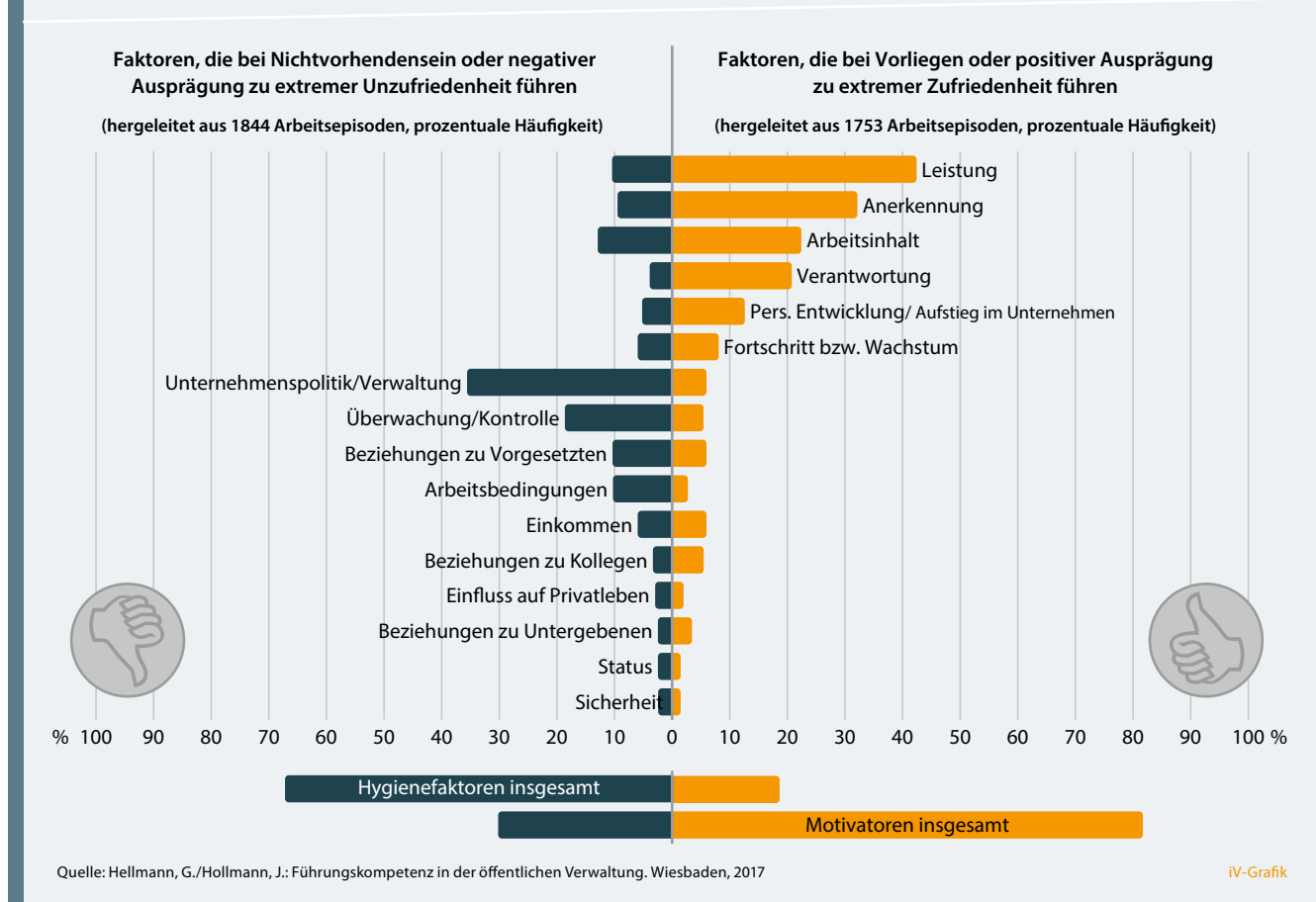
Mit der Übertragung einer höheren Teilverantwortung als Sachbearbeiterin ermöglichte er Freda einen weiteren Schritt in ihre berufliche Weiterentwicklung in der Verwaltung. Sein konkretes Angebot, die Verantwortung für das nächste interne Projekt oder auch die haus-

interne Finanzierung eines wichtigen Weiterbildungsseminars zu übernehmen, eröffnete der jungen Mitarbeiterin attraktive Gestaltungsspielräume und bediente ihren Wunsch nach Profilierung. Fasseners Einsatz für eine Überarbeitung und stärkere Differenzierung hausinterner Vergaberichtlinien zur Stellenbesetzung – wie etwa Anzahl geleiteter Projekte und die Publikation darüber in Fachzeitschriften – brachte eine hohe Transparenz und trug zu einer generellen Zufriedenheit des Führungsnachwuchses bei.

Nun konnte auch Freda bei der nächsten frei werdenden Abteilungsleiterstelle mit hoher Gewissheit auf eine leistungsgerechte und transparente Entscheidung hoffen.

Quelle: Exemplarisches Fallbeispiel aus: Hellmann, G./Hollmann, J.: Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden, 2017.)

Abbildung 3: Faktoren, die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit erzeugen



war vor allem, dass es nicht nur jeweils andere Ereignisse waren, die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit erzeugten, sondern dass sich die exemplarischen Situationen in ihrer Gewichtung fast spiegelverkehrt darstellten. Aus diesen Erkenntnissen wurden die sogenannten Hygienefaktoren entwickelt, die dazu beitragen können, wertvolles Fachwissen und Kompetenz an die Verwaltung zu binden (siehe Abbildung 3).

Werte und Wesensarten – Von zwei Seiten betrachtet

Führungskräfte, die aufgrund ihrer Verantwortung auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter einwirken müssen, sollten drei Aspekte berücksichtigen:

- Sie müssen sich bewusst sein, was sie selbst antreibt,
- sie brauchen eine Einschätzung, was die unterschiedlichen Mitarbeiter antreibt,

- sie tragen die Verantwortung dafür, auch solche Motivlagen zu erkennen, die nicht den eigenen entsprechen (Abstraktions- und Reflexionsvermögen). Mit dem Wissen um die latenten Antriebe Ihrer Mitarbeiter können Führungskräfte Aufgaben individualspezifisch vermitteln. Diese Methode bietet sich auch für Aufgabenstellungen in der Verwaltung an. In diesem Fall bietet sich ein sorgfältiger Abgleich zwischen Mitarbeiterpräferenzen und persönlichen Werten und Vorstellungen der Führungskraft an, um die Gefahr einer gedanklichen Überlagerung zu vermeiden. Sind etwa einer Führungskraft Ordnungsprinzipien besonders wichtig, muss das für den Mitarbeiter keineswegs genauso zutreffen. Mit Unterstützung von Checklisten können Führungskräfte sich einen ersten professionellen Überblick über die jeweilige Motivaus-

prägung gewähren und so eine Analyse der eignen und der Motive der Mitarbeiter ermöglichen. Führungskräfte in der Verwaltung, die sich ihrer Führungsverantwortung bewusst sind, werden stets eine hohe Deckungsgleichheit zwischen Aufgabe, Motivlage und individueller Verhaltensweise des Mitarbeiters anstreben. Hier steht den Führungskräften eine Vielzahl von Strategien zur Verfügung. ■

Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de:

Führungstools

Hellmann, G. ; Holmann, J.: Führungstools, in: Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden, 2017, www.springerprofessional.de/link/13327748