

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 9/2009. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2009 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Führung im öffentlichen Sektor neu und anders denken

Soziale Führungselemente als Motivation für die Beschäftigten

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource einer Verwaltung, heißt es oft. Diese Aussage ist eigentlich falsch, denn sie sind nicht die wichtigste, sondern die einzige Ressource, die die Verwaltung hat. Die zurzeit geltenden Führungsprinzipien scheinen das jedoch häufig zu vernachlässigen. Gerade in kleineren und mittleren Verwaltungen, insbesondere aber in der Landes- und Bundesverwaltung wird vielerorts noch nach traditionellen Führungsprinzipien gearbeitet. Gefragt ist ein neues Führungsverständnis, das sich in Verwaltungen etablieren muss.

Das Thema Personal ist eines der wichtigsten Entwicklungsfelder im öffentlichen Sektor. Unabhängig davon, ob es sich um neuere Steuerungskonzepte, eine veränderte politische Führung oder die Einführung von Elementen bürgerschaftlichen Engagements handelt – einzige Ressource ist und bleibt das Personal. Die Mitarbeiter/innen sind die entscheidende Stellschraube für die erfolgreiche Dienstleistungserbringung.

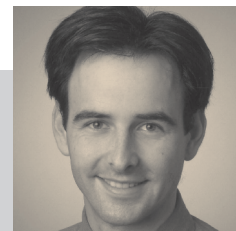
Immer wieder wird im Bereich Personalmanagement über neue Management- und Führungsmodelle gesprochen. Viele Verwaltungen tun in diesem Bereich aktiv viel zu wenig; das zeigen Gespräche und Fort-/Weiterbildungen mit Beschäftigten aus den unterschiedlichsten Verwaltungen und hierarchischen Positionen. Insbesondere kleine und mittlere Verwaltungen (KMV) beschränken sich im Rahmen ihrer Personalaktivitäten auf eine Bestandsverwaltung. Die bestehenden Ansätze können noch nicht einmal als Personalpflege be-

zeichnet werden, von Personalentwicklung ganz zu schweigen. Obwohl doch gerade der öffentliche Sektor keinem Marktdruck ausgesetzt ist und sich intensiv mit solchen Aspekten beschäftigen könnte! Was der öffentliche Sektor dringend benötigt, ist ein vollständig neues Führungsverständnis.

Führung – Management – was denn jetzt?

Wir erfreuen uns in Deutschland einer wachsenden Zahl von Anglizismen. Dadurch hören sich bestimmte Aussagen auch gleich viel besser an. Hier ein Beispiel: „Vorher festgelegte Budgets werden im laufenden Jahr controlled. Nach Abschluss der Periode werden diese evaluiert, um danach ein Risk-Management-System zu implementieren und anschließend das Customer-Relationship zu optimieren.“

Tragende Säule aller Veränderungen sind die Mitarbeiter/innen, die das alles richtig gut hinkriegen. Sie müssen ein-



Marco Weißer

ist Büroleiter bei der VG Hör-Grenzhausen und nebenamtlicher Dozent/Lehrbeauftragter in verschiedenen Bildungsinstitutionen, u. a. im Bereich Führungs-/Personalcoaching und Train-the-Trainer-Schulung

fach nur gut gemanaged werden, und dann läuft's. Oder müssen sie nicht auch geführt werden? Oder ist managen und führen das Gleiche? Das Chaos ist perfekt, niemand blickt mehr durch; die

die geführt werden. Die Führungsforschung hat das eindeutig belegt. Das bedeutet, dass diejenigen, die geführt werden, ihre Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle in oder besser gesagt auf die

mit dem Thema „Neuroleadership“. In den aktuellsten Publikationen aus diesem Bereich wird immer wieder betont, dass unser Gehirn ein soziales Organ ist, das auf Beziehung und Kooperation angelegt ist. Insbesondere wurde in der Vergangenheit bei der Führungsforschung ein Aspekt völlig ausgeklammert, den die Hirnforschung wieder neu entdeckt hat: die Achtsamkeit der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter/innen bewusst und beständig wahrzunehmen/zu beachten. Und auch beim Thema Achtsamkeit geht es letztlich wieder um das Beziehungsmanagement zwischen Führenden und Geführten. Dieser Artikel soll daher auch ein Plädoyer für einen neuen Führungsstil sein: die so genannte AWAKE-Führung.



Führungsstil der Zukunft: AWAKE-Führung

Was ist unter AWAKE-Führung zu verstehen? Awake ist ein englischer Begriff und bedeutet so viel wie erwachen/aufwachen. Damit ist in diesem Kontext jedoch nicht das Aufwachen oder Erwachen aus dem nächtlichen Schlaf, sondern aus dem Tagtraum bzw. aus der Lethargie der Untätigkeit gemeint. Die Führungskräfte müssen „aufwachen“. Und damit sie und letztlich auch die Mitarbeiter/innen aufwachen, kommen wir nicht daran vorbei, einen ebensolchen Führungsstil zu leben. Die AWAKE-Führung setzt sich aus den fünf Kernprinzipien „Anerkennung“, „Wertschätzung“, „Aufmerksamkeit und Achtsamkeit“, „Kommunikation“ und „Empathie und Einfühlungsvermögen“ zusammen. Diese Prinzipien basieren nicht nur auf Wörtern oder Verhalten, es ist vielmehr eine Führungseinstellung, die sich neu finden muss. Das bedeutet, dass Führungskräfte über ihre Wertestruktur nachdenken müssen, über ihre Einstellungen und Einschätzungen, die sie von sich und von ihren Mitarbeitern/innen haben. Dann sollten sie diese reflektieren und unter Umständen wieder neu definieren. Hierzu kann sich eine Zusammenarbeit mit einem Coach anbieten, der als Reflexions-, Sparrings- oder Diskussionspartner zur Verfügung steht.

Leidtragenden sind die Mitarbeiter/innen. Sie gehen zunehmend in eine „innere Kündigung“, weil sich durch Ziellosigkeit Langeweile (Bore-out) breit macht bzw. ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden (Burn-out). Gerade für Letzteres wird häufig als Ursache zu viel Arbeit angeführt. Befragt man jedoch Psychotherapeuten, so kann man feststellen, dass dies lediglich ein Symptom ist; die Ursache für Burn-out sind häufig nicht erfüllte Bedürfnisse und Gefühle. Schuld daran ist die unter menschlichen Gesichtspunkten unzureichende Führung.

Führung findet gar nicht statt!

An dieser Stelle soll eines deutlich zum Ausdruck gebracht werden, dessen sich häufig die Führungskräfte nicht bewusst sind: Führung im eigentlichen Sinne findet überhaupt nicht statt! Ja, Sie haben richtig gelesen. Führung findet nicht wirklich statt. Sie ist letztlich häufig nur eine Konstruktionsleistung derjenigen,

Führungskraft projizieren. Die eigentliche Führungsleistung ist letztlich nicht mehr und nicht weniger als das Feedback auf die Erwartungen der Mitarbeiter/innen oder Auszubildenden. Sofern die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen befriedigt werden, kann Führung gelingen, und es stellen sich sowohl Führung als solche als auch in gewisser Hinsicht Führungserfolge ein. Gelingt der Führungskraft das nicht, kann Führung nicht stattfinden, geschweige denn gelingen; es kommt zu einer „imaginären Führung“, die letztlich Utopie ist und bleibt.

Das legt den Schluss nahe, dass sich Führungspersönlichkeiten mehr mit der Beziehung zu ihren Mitarbeitern/innen beschäftigen sollten. Daher ist es trotz der Jahrzehnte langen Forschung zum Thema Führung und Management vielleicht an der Zeit, die Renaissance eines alten Modells zu fordern: das Modell des „social man“ bzw. der „human relation“. Warum? Die neueste Hirnforschung beschäftigt sich sehr ausführlich

Führung mit Anerkennung

Anerkennung ist sehr wichtig. Eigentlich müsste man das gar nicht besonders erwähnen, aber wer gibt in der Praxis wirklich Anerkennung an seine Mitarbeiter/innen weiter? Anerkennung ist mehr als nur ein Wort. Für Mitarbeiter/innen ist es spürbar, ob eine Führungskraft wirkliche Anerkennung zollt oder ob es nur vorgegaukelt ist. Wenn die Führungskräfte dabei Fehler machen, dann wirkt sich das verheerend auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter/innen aus.

Wie kann die Führungskraft Mitarbeiter/innen und ihre Leistung anerkennen? Zunächst muss sie sich in Wahrnehmung üben. Denn anerkennen hat was mit erkennen zu tun, und erkennen bedeutet: etwas sehen oder wahrnehmen. Führungskräfte, die Mitarbeiter/innen wahrnehmen, können sie aufrichtig anerkennen. Das kann in der Form geschehen, dass es „entwickelnde Anerkennung“ ist – früher hätte man gesagt: Kritik äußern. Durch entwickelnde Anerkennung können sich die Beziehung und das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in nachhaltig verbessern. Wenn es keine entwickelnde Anerkennung ist, dann kann die Führungskraft „motivierende Anerkennung“ zollen. Das ist die Anerkennung, die das bereits vorhandene Verhalten und die gezeigten Leistungen uneingeschränkt bejaht. Die Schwierigkeit ist: Die meisten Führungskräfte müssen Anerkennung zollen, ohne dass sie selbst jemals erfahren haben, wie man Anerkennung bekommt, wie es sich anfühlt und welche Wirkungen damit verbunden sind. Hier zwei Praxistipps:

- Bemühen Sie sich, auch noch so kleine Leistungen oder Fortschritte anzuerkennen.
- Erkennen Sie auch schlechte Leistungen an, und sprechen Sie über Möglichkeiten der Entwicklung.

Führung mit Wertschätzung

Viele Leser werden zwischen der vorgenannten Anerkennung und der Wert-

schätzung keinen Unterschied sehen. Ich schon, denn Anerkennung bezieht sich primär auf die Leistungserbringung als solche, d. h. auf das Ergebnis (das „Was“). Demgegenüber bezieht sich Wertschätzung primär auf die Art und Weise der Leistungserbringung, d. h. auf das Verfahren (das „Wie“) der Aufgabenerledigung. Wenn Sie Ihre Praxis reflektieren, werden Sie vielleicht feststellen, dass Anerkennung und Wertschätzung nicht identisch sind. Aber selbst wenn beides für Sie völlig gleichbedeutende Begriffe sind, sollen diese Zeilen zu einer Sensibilisierung beitragen und Ihre Sinne schärfen, bewusster darauf zu achten – sowohl im Verhältnis zwischen Ihnen und den Mitarbeitern/innen als auch zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten. Für mich ist Wertschätzung auch für den zwischenmenschlichen Bereich von großer Bedeutung, und das gleich dargestellte Führungsprinzip knüpft nahtlos daran. Zuvor jedoch noch zwei Praxistipps:

- Schätzen Sie Ihre Mitarbeiter/innen auch in alltäglichen Dingen wert, z. B. durch aktive und ehrliche Einbeziehung im Tagesgeschäft.
- Sprechen Sie konkret an, dass die Art und Weise des Umgangs mit Kunden/innen bzw. Bürgern/innen in bestimmten Aspekten vorbildlich war.

Führung mit Aufmerksamkeit und Achtsamkeit

Hier werden Sie sich vermutlich die Frage stellen, wo der Unterschied zwischen Anerkennung, Wertschätzung und Aufmerksamkeit/Achtsamkeit liegt. Vielleicht ist auch das für Sie alles dasselbe. Aber auch hier sollte eine Differenzierung vorgenommen werden. Während Anerkennung und Wertschätzung sich auf den Prozess der unmittelbaren Leistungserbringung erstrecken, bezieht sich Aufmerksamkeit meines Erachtens auf den klassischen zwischenmenschlichen und insbesondere persönlichen Bereich. Das bedeutet, Führung muss in der Lage sein, kleinste Ab-

weichungen vom Normalfall (wie man seine Mitarbeiter/innen kennt) wahrzunehmen. Auch hier finden sich noch Führungspathologien in den Köpfen von Führungskräften, die davon ausgehen, man könne rational – also ohne Emotion – führen. Diesen Irrglauben gilt es zu entlarven.

In vielen Arbeitsbereichen geht es immer wieder um eine hohe Kundenorientierung und einen guten Kundenservice. Leider wird dabei aber vergessen, dass eine solche bei der Mitarbeiterorientierung beginnt. Wenn es Mitarbeitern/innen nicht gut geht, muss eine Führungskraft das durch Wahrnehmen der Körperphysiologie (Körpersprache, Gestik, Mimik, Augen) und der Tonhöhe und Intonation der Stimme erkennen. Der Körper und die Stimme verraten mehr, als wir denken. Es könnte deshalb sinnvoll sein, Führungskräften eine Schulung in Bodyfeedback/Biofeedback zu ermöglichen, damit sie Signale der Mitarbeiter/innen erkennen. Ferner sollten solche Ausbildungen mit Fortbildungen im Bereich sozialer Wahrnehmung angereichert werden.

Allein durch das Wort „Aufmerksamkeit“ wird deutlich: Die Führungskraft soll sich etwas von dem/der Mitarbeiter/in merken. Je mehr er sich von dem/der Mitarbeiter/in merkt, desto eher hat er persönliche Anknüpfungspunkte, mit denen Kommunikationsprozesse eingeleitet und durchgeführt werden können. Durch aufmerksames Führen wird die Tür zu Anerkennung und Wertschätzung aufgeschlossen. Es gibt Referenten aus dem Bereich des Personalmanagements, die der Auffassung sind, dass in Zukunft ein Führungsstil erforderlich sein wird, der die Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter/innen in den Fokus stellt. Dazu wieder einige Praxistipps:

- Fragen Sie Ihre engsten Mitarbeiter/innen, wie eine Untersuchung beim Arzt gelaufen ist oder wie es den Kindern geht und ob es Dinge gibt, die Sie selbst für ihn tun können.
- Wenn Mitarbeiter/innen krank waren, kochen Sie ihnen einen Tee oder Kaffee oder bringen Sie ihnen unaufgefordert etwas mit.

Führung durch Kommunikation

Das Kommunizieren ist Grundlage für Führung, aber die entscheidende Frage ist doch: Wie kann ich das effektiv und effizient tun? Vor dem Hintergrund der Redundanz der Kommunikation kann es mitunter sehr schwierig sein, gut zu kommunizieren. Führungskräfte sind in der Art und Weise, wie sie ihre Arbeitsanweisungen geben, häufig sehr unspezifisch und unkonkret.

Oft werden Arbeitsanweisungen unvollständig von den Mitarbeitern/innen aufgenommen. Dementsprechend sehen dann auch die Arbeitsleistungen aus. Entscheidend ist die Frage, wer dafür Sorge trägt, welche Nachricht und wie diese beim Empfänger ankommt. Hier kann es nur eine Antwort geben: Diese Verantwortung liegt bei der Führungskraft. Nur so können gute Arbeitsergebnisse erreicht werden. Gut, werden Sie jetzt vielleicht sagen, das ist doch klar, dass man das so machen muss! Aber in der Praxis sieht es leider anders aus. Mitarbeiter/innen bekommen unkonkrete und ungenaue Anweisungen und produzieren auch keine Ergebnisse, die zufriedenstellend sind. Das führt zu schlechten Beurteilungen von Seiten der Führungskräfte. Dies wiederum führt zur Frustration bei dem Personal und unter Umständen zur inneren Kündigung. Und wir wundern uns, warum die Führung nicht läuft bzw. warum das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen so schlecht ist! Die Praxistipps dazu:

- Lassen Sie sich von Mitarbeitern/innen eine Aufgabe, die Sie gestellt haben, noch einmal erklären (entweder im Detail oder auch nur im Überblick).
- Befragen Sie Mitarbeiter/innen über bestimmte ihnen wichtige Themenbereiche, und knüpfen Sie in Gesprächen immer wieder an diesen Werten an; dann nehmen Sie wahr, wie sich die Zusammenarbeit und Führung in den folgenden Wochen verändert.

Führung mit Empathie/ Einfühlungsvermögen

Dieser Aspekt einer neuen Führung wird aus Sicht der Beschäftigten als wichtigster Faktor angesehen. Insbesondere ist er deshalb wichtig, weil eine gute Führung nur aus ehrlichem und aufrichtigem Interesse an den Menschen entsteht. Und hier ist das Thema Empathie und Einfühlungsvermögen von entscheidender Bedeutung. Allerdings können Empathie und Einfühlungsvermögen sich nur dann entfalten und wachsen, wenn die vier zuvor postulierten Prinzipien gelebt werden. Mit Empathie meine ich – unabhängig von Definitionen in Lexika – die Fähigkeit, sich in die Gefühlslage eines Menschen hineinzusetzen. Je besser die vier ersten Führungsprinzipien verinnerlicht und im Rahmen der täglichen Führung umgesetzt werden, desto eher wird empathisches Führen möglich. Dafür müssen die Führungskräfte sich Zeit nehmen, den Mitarbeitern/innen wirklich zuhören und sich in ihre Lage versetzen können. Wenn ihnen dies gelingt, dann sind wir nah dran an einer menschlichen Führung, an einer Führung, die den Mensch in den Mittelpunkt stellt (mit all seinen Stärken und Schwächen). Im Gegensatz dazu kommen wir nicht entscheidend mit der Führung weiter, wenn diese den Menschen nur als Mittel der Aufgabenerledigung betrachtet. Dazu die Praxistipps:

- Wenn Mitarbeiter/innen Ihnen von Problemen erzählen, tun Sie das genauso.
- Erzählen Sie ihnen von Problemen, die Sie in ähnlichen Situationen selbst hatten, und wie Sie diese gelöst haben. Warten Sie auf die Reaktion im Laufe der Zeit.

Verbindende Elemente

Wir leben heute in einer Welt, in der Spaß, Sarkasmus und Ironie zu den täglichen Begleitern gehören. Deswegen plädiere ich schon aus Gründen der „Abstumpfung“ gegen solche Botschaften, die Führungsprinzipien mit Spaß, Sarkasmus und Ironie anreichern. Diese dem provokativen Coaching entlehnte Idee sollte allen-

falls unter Berücksichtigung der genannten Prinzipien gelebt werden, d. h., es sollte vor allem wertschätzend und empathisch sein. Dazu folgende Praxistipps:

- Wenn der/die Mitarbeiter/in etwas total gut erledigt hat, fragen Sie ihn, ob das sein/ihr Ernst ist!
- Wenn der/die Mitarbeiter/in etwas total schlecht erledigt hat, dann können Sie z. B. sagen, dass Sie selbst es nicht besser hätten erledigen können!

Natürlich müssen Sie bei allem Spaß, Sarkasmus und aller Ironie diese „Fiktionen“ auch irgendwann auflösen. Und gerade dann ist es auch wieder wichtig, mit den oben genannten Prinzipien zu arbeiten. Das kann eine gute Beziehung zwischen Führungskräften und Geführten zur Folge haben. Eigene praktische Führungserfahrungen und Rückmeldungen von Führungskräften aus dem privaten und öffentlichen Sektor sowie von Schulungs-Teilnehmern/innen, an die diese Prinzipien vermittelt wurden, bestätigen das.

Ich hoffe, Sie haben einen neuen Eindruck bzw. eine neue Sichtweise des Themas „Führung“ bekommen. Sicherlich sind einige Ideen zunächst so „anders“, dass man sie als Unsinn ablehnen könnte. Aber wenn Sie diese Prinzipien nach und nach umsetzen, dann werden Sie – egal wo Sie arbeiten – ein wahres Wunder erleben, zu dem Sie selbst beigetragen haben. Und es macht vor allem eins: wahnsinnigen Spaß – und gerade das ist bei unserer Arbeit sehr wichtig. Er ist eines der wenigen Transportmittel in eine ertragreiche Zukunft und kostet fast nichts.

Abschließend möchte ich noch auf ein wichtiges Element bei einer sich verändernden Führung hinweisen. Sie müssen auf jeden Fall authentisch sein und bleiben. Ihre Mitarbeiter/innen merken schnell, wenn Sie bestimmte Dinge nur „vorspielen“, weil diese gerade „in“ sind. Aufgesetztes Verhalten wird schnell abgestraft, und es bedarf großen Vertrauens und großer Anstrengung, dann wieder Boden gut zu machen.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei **Marco Weißer, E-Mail: effico@effico.de.** ●