

Katja Bartlakowski

Mitarbeiterführung in einer monopolistischen Kultur

„Es gibt viel schöne Dinge auf dieser Welt,
aber meiner Meinung nach gibt es nichts Schöneres als Kameradschaft –
zu wissen, dass man etwas Großes für einen anderen Menschen tun kann.“
Ernest Shackleton, Polarforscher (1874–1922)

Zusammenfassung: Für manche Vorgesetzte im Bibliothekswesen mag in der beziehungsorientierten Mitarbeiterführung keine besondere Herausforderung liegen. So verwundert es nicht, dass Führungsthemen in der bibliothekarischen Literatur häufig auf der aufgabenbezogenen Ebene behandelt werden. Doch gerade die nicht aufgabenbezogenen Führungsthemen haben es in sich. Wer glaubt, Mitarbeiter etwa fördern und weiterentwickeln zu können, ohne die kulturellen Bedingungen des öffentlichen Dienstes zu verstehen, wird nicht selten erstaunt darüber sein, wie vielfältig die Abwehrmechanismen sein können. Häufig ist dann die Rede von Demotivation und Minderleistung auf Seiten der Mitarbeiter. Und wer glaubt, kulturelle Veränderungen und Organisationsentwicklungen vornehmen zu können, ohne die Spielregeln des öffentlichen Dienstes zu berücksichtigen, wird mitunter über die Hartnäckigkeit der Behauptungskräfte verblüfft sein, die am Traditionellen festhalten. Wie funktioniert der öffentliche Dienst und wie kann Mitarbeiterführung in einer monopolistischen Verwaltungskultur gelingen?

Schlüsselwörter: Mitarbeiterführung, Monopolkultur, Feedbackkultur

Personnel management in a monopolistic culture

Abstract: To some superiors in library management, relationship-oriented personnel management may pose no great challenge. Thus it comes as no surprise that in literature on library management leadership issues are often discussed at a task-related level. However, it is the non-task-oriented leadership issues that are particularly challenging. Those who believe they can promote their employees' further development without first understanding the civil service culture are often astonished at how varied the defence mechanisms can be. In that case

Dr. Katja Bartlakowski: K.Bartlakowski@hs-osnabrueck.de

employees often start to speak of demotivation and decreased efficiency. And anyone who believes they can carry out far-reaching changes and go ahead with organisational development without taking the rules of the civil service into consideration will be taken aback by the tenacity of the most persistent of employees who, for example, stubbornly stick to tradition. How does the civil service work and how can personnel management succeed in a monopolistic administrative culture characterized by a lack of competition?

Keywords: personnel management, monopolistic culture, feedback culture

DOI 10.1515/bd-2014-0079

1 Wie funktioniert der öffentliche Dienst?

Hochschulbibliotheken gehören, wie jede andere Einrichtung des öffentlichen Dienstes auch, zu den sogenannten Monopolorganisationen. Dieser Organisationstyp zeichnet sich dadurch aus, dass sich weder seine Arbeitsabläufe noch seine Arbeitsergebnisse im Wettbewerb mit Konkurrenzunternehmen messen lassen und bewähren müssen. Hochschulbibliotheken führen daher ein nahezu wettbewerbsfreies und an sich konkurrenzloses Dasein. Daran hat sich bis heute kaum etwas geändert. Denn trotz der Bemühungen der Hochschulen, eine größere Wettbewerbsorientierung zu verankern, etwa durch die Teilnahme an internationalen Leistungsvergleichen, sind nach wie vor Beharrungskräfte zu spüren, die mit ungebrochener Glaubwürdigkeit das Bild der traditionellen Selbstgenügsamkeit des öffentlichen Dienstes vermitteln.

Bewegt sich eine Organisation in einem dem Grunde nach wettbewerbsfreien Raum, so unterliegt sie auch keinem erfahrbaren Entwicklungs- und Modernisierungsdruck, wie ihn wettbewerbsbasierte Unternehmen in der privaten Wirtschaft verspüren. Selbstverständlich bleiben Führungsverständnis und Arbeitsverhalten hiervon nicht unberührt. Naturgemäß ist die Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft in einem solchen Kontext weniger ausgeprägt. Wo kaum Wettbewerb herrscht, gibt es weder einen klaren Marktgewinner noch einen -verlierer. Wenn dem so ist, welchen Zweck verfolgt dann die Erbringung einer Arbeitsleistung? Wenn es also nichts zu gewinnen, geschweige denn etwas zu verlieren gibt, wenn es nicht existenzbedrohend ist, ob überhaupt oder wie eine Dienstleistung erbracht wird, welche äußeren Anreize bleiben dann, um bewusste Reform- und Verbesserungsprozesse anzustoßen? Vermutlich keine! Jedwede Organisationsentwicklung steht und fällt dann maßgeblich mit der intrinsischen Motivation der Führungskraft sowie mit dem persönlichen Engagement der Mitarbeiter.

Die Organisationskultur des öffentlichen Dienstes ist traditionell geprägt von administrativen Abläufen, Routinen und sonstigen Gewohnheiten, die den Mitarbeitern ein hohes Maß an Sicherheit und Kontinuität vermitteln. Konsistenz und Stabilität sind die Folge. Modernisierung hingegen bedeutet Veränderung, Entwicklung, Innovation und kann nicht ohne Dynamik und ohne die kritische Hinterfragung des Gewohnten gelingen. Doch genau das, was man als Wandel beschreiben kann, ruft bei vielen Mitarbeitern Sorgen, Ängste und Unsicherheiten hervor, die in einer Veränderungsresistenz ihren Ausdruck finden können. Hier zeigt sich die Diskrepanz sehr deutlich, in der sich der öffentliche Dienst bewegt – eine Diskrepanz zwischen Tradition und der heutigen Dienstleistungserwartung der Kunden.

Dass eine derartig geprägte Verwaltungskultur das Führungsverständnis beeinflusst, liegt auf der Hand. Wo sich die Erwartung an die Mitarbeiter in der Ableistung von Routinen erschöpft, manifestiert sich oftmals eine funktionsorientierte Führungskultur, die sich auf die Autorität des Amtes in einem Über-Unterordnungsverhältnis stützt. Mitarbeiterführung findet dann verstärkt auf der rein aufgabenbezogenen Ebene statt. Auf der Ebene der Arbeitsbeziehung zum Mitarbeiter jedoch beobachtet man häufig, dass Führungskräfte gerade dann nicht führen, wenn Dialog und Feedback notwendig wären. Auch das ist ein kulturbedingtes Phänomen und daher wenig verwunderlich. Denn eine wettbewerbslose Verwaltungskultur kennt zwar viele Routinen, ist allerdings im Umgang mit Feedback kaum geübt. Gerade hier fehlt es ihr an täglicher Praxis.

Woran liegt das? Viele Führungskräfte im öffentlichen Dienst haben sicherlich bereits die Erfahrung gemacht, dass die banalste Kritik oder die kleinste Änderung in der Alltagsroutine bei ihren Mitarbeitern zu einer völlig überzogenen und unverhältnismäßig heftigen Reaktion geführt hat – von der subtilen bis aggressiven Abwehrhaltung, über die Ankündigung der Dienstverrichtung nach Vorschrift bis hin zur Flucht in die Krankheit. Veränderungsangst kennt viele Gesichter. Die Konsequenz ist, dass Führungskräfte mitunter diesen Konflikten aus dem Weg gehen, indem sie Führung auf das Nötigste beschränken oder möglicherweise ganz einstellen. Das hat jedoch wiederum zur Folge, dass über Leistung und Sozialverhalten erst gar nicht mehr gesprochen wird, weder im positiven noch im negativen Sinne.

Machen wir uns nichts vor. Mitarbeiter lernen in einer Kultur ohne Rückmeldung zu Leistung und Verhalten, dass die eigenen Bedürfnisse, die eigenen Be- und Empfindlichkeiten konsequenzlos ausgelebt werden können. Schlimmstenfalls kann dies dazu führen, dass die Organisationsziele sowie das betriebliche Interesse an einer hochwertigen Arbeitsqualität ganz oder teilweise in den Hintergrund treten. Keinem Mitarbeiter kann hier ein Vorwurf gemacht werden. Denn er ermöglicht sich nur die Freiräume, die ihm die Kultur einräumt, in der

er sich bewegt. Gleichwohl ist eines klar: Hat sich eine solche Kultur erst einmal etabliert, lassen sich Mitarbeiter nur noch sehr schwer führen.

Umso wichtiger ist es, diesen verheerenden Kreislauf im öffentlichen Dienst zu unterbrechen. Es muss wieder möglich sein, offen über Leistung und Sozialverhalten sprechen zu können. Notwendig ist also die Verankerung einer Feedbackkultur in der Organisation. Und das ist Führungsaufgabe.

2 Feedbackkultur und Führungswerte

Jede Organisationskultur speist sich aus bestimmten Werten, Überzeugungen und Regeln, die sowohl das Organisationsgefüge als auch dessen Angehörige nachhaltig prägen und deren Identität formen.

Wahrzunehmen und anzuerkennen, was auf Arbeits- und Teamebene bereits gut funktioniert, den Mitarbeiter in seinen jeweiligen Stärken zu unterstützen, ihn zu begleiten und ihn darin zu ermutigen, Fehler machen zu dürfen, aber für diese auch einzustehen, einen souveränen Umgang mit Konflikten und schwierigen Entscheidungen zu pflegen – all dies sind Werte und Überzeugungen, die in eine gelungene Feedbackkultur münden (können), sofern die Führungskraft diese Werte für sich entdeckt (hat). Kulturveränderung kann nur von oben ermöglicht werden, allerdings nicht durch Verordnung, sondern durch authentisches Vorleben. Die Verwandlung einer Verwaltungskultur in eine vertrauensvolle Feedbackkultur, in der sich Menschen in einer gedeihlichen Arbeitsumgebung weiterentwickeln können, hängt also maßgeblich vom Führungsverständnis des Vorgesetzten ab.

Welches Führungsverständnis sollte aber eine Führungskraft aufbringen, wenn sie eine ausgewogene Feedbackkultur in ihrer Einrichtung verankern möchte?

2.1 Erkennen, was unser Job ist

Auf die Fragen: „Was ist Dein Job? Worin besteht Dein Beitrag? Wofür bist Du da?“ reagieren Mitarbeiter häufig mit einer Tätigkeitsbeschreibung: „Ich bearbeite die Fernleihe“ oder etwa „Ich bin in der Medienbearbeitung tätig“.

Die meisten betrachten die isolierte Tätigkeit, sei es die Fernleihe oder die Katalogisierung, und meinen, dafür bezahlt zu werden. Nur wenige zeigen ein nach außen durchdringendes Bewusstsein dafür, dass ausnahmslos alle Mitarbeiter Dienstleister sind und ihr Job darin besteht, für zufriedene Kunden zu

sorgen: „Ich Sorge dafür, dass die Wünsche unserer Fernleihkunden schnell und zuverlässig erfüllt werden“, wäre eine mögliche Antwort auf die gestellte Eingangsfrage.

Und wie verhält es sich in der Führungsebene? Auch hier hört man selten Antworten, die darauf schließen lassen, dass sich die Führungskraft über das große Ganze bewusst ist. Ganz auf der Linie der gelebten Verwaltungskultur wird gerne die Funktion oder Position ins Feld geführt. „Ich leite die Bibliothek/Abteilung“ oder „Ich bin BibliotheksdirektorIn“ sind gängige Rückmeldungen. Doch was für den Mitarbeiter gilt, kann für die Führungskraft nicht weniger bedeutsam sein. Auch ihre Aufgabe liegt letztlich in der Erbringung einer Dienstleistung, mittelbar für den Kunden und ganz unmittelbar für den Mitarbeiter.

Der Manager einer Wissenschaftseinrichtung beschrieb einmal seine Führungsaufgabe anlässlich eines Gespräches über die Einführung eines Qualitätsmanagements wie folgt:

„Meine Aufgabe liegt darin, das Beste für meine Einrichtung zu wollen, unseren Auftrag immer im Blick zu haben: Die Zufriedenheit unserer Kunden. Nach innen bedeutet das Lenkung und Koordination. Im Wesentlichen geht es um die Verwirklichung unserer Ziele, indem ich darauf achte, dass die gemeinsam erarbeiteten Qualitätsstandards von jedem gelebt und eingehalten werden. Konkret heißt das, Menschen zu begleiten und zu unterstützen, ihnen dabei zu helfen, erfolgreich in ihrer Aufgabenerfüllung zu sein, nämlich in der Sicherung der Kundenzufriedenheit. Letztlich bin ich so etwas wie ein Dienstleister für meine Mitarbeiter. Mein Job ist es zwar nicht, jeden Wunsch zu erfüllen, aber für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen, die Entwicklung, Beteiligung und eine vertrauensvolle, dialogstarke Zusammenarbeit ermöglichen ... Hier geht es um die Mitarbeiterzufriedenheit.“

Hieraus lässt sich ein weiterer wichtiger Aspekt ableiten, nämlich der, dass Dienstleistung nicht erst beim Kunden anfängt, sondern bereits viel früher. Dienstleistung beginnt bei der Zusammenarbeit; nicht nur innerhalb des Bibliotheksteams, sondern auch in der Kooperation mit anderen Serviceakteuren aus der Hochschule. Mails werden nicht erwidert, Anfragen verspätet beantwortet, Rückrufversprechen nicht zuverlässig eingehalten und Erledigungsbitten nicht erfüllt – wer kennt diese Servicekultur nicht? Gelingt es jedoch, innerhalb des Teams, also untereinander, eine Servicehaltung zu leben, wird diese nach außen im Verhältnis zu den Kunden sichtbar werden. Eine wache, engagierte Arbeitsatmosphäre ist für den Kunden unmittelbar spürbar. Täglich muss um das Kundenvertrauen geworben werden und das können nur Mitarbeiter, die einen Sinn in ihrer Tätigkeit erblicken und sich mit ihrem Dienstleistungsauftrag nach innen und außen identifizieren. Daher ist Dienstleistung weit mehr als ein ökonomi-

sches Gut zur Deckung eines Bedarfs, sie ist Ausdruck einer inneren Haltung – „Was kann ich für dich tun, um dich zu unterstützen?“

2.2 Stärkenorientiert Führen

Wir leben in einem Kulturkreis der ausgeprägten Schwächenfixierung. Der Blick ist auf den Mangel gerichtet. Schnell werden die Schwächen, die Fehler und Defizite des anderen ausgemacht und in den Mittelpunkt gerückt. Es erhält das Beachtung, was nicht funktioniert.

Dabei sollte aus Führungssicht vor allem das von Interesse sein, was funktioniert! Hier gilt es zu sehen und anzuerkennen, was gut läuft und die Mitarbeiter gerade in dem zu bestärken, was sie gut können. Anerkennung auszusprechen ist das eine. Das andere ist, die jeweiligen Stärken und Talente der Mitarbeiter zu erkennen und sie darin zu ermutigen, Aufgaben wahrzunehmen, die ihren Fähigkeiten entsprechen; zudem sie darin zu unterstützen, ihre Kompetenzen stetig weiter zu entwickeln. Stärkenorientiert Führen bedeutet, Aufgabe und Begabung in Einklang zu bringen. Warum ist das wichtig? Letztlich wünschen sich viele Menschen, mit einer gewissen Leichtigkeit wirksam zu sein und ihren Beitrag zu leisten. Dort, wo eine Tätigkeit leicht von der Hand geht, wo sie der Persönlichkeit des Mitarbeiters entspricht, steigt die Freude an ihr. Und Arbeitsfreude ist ein Garant für gute (Service-)Arbeit.

Freilich bedeutet das nicht, dass der Mitarbeiter nur noch die Aufgaben erfüllt, die ihm gefallen. Im Gegenteil: Bestimmte Tätigkeiten müssen erledigt werden, ob mit oder ohne Arbeitsfreude. Ist es jedoch möglich, stärkenorientiert, fördernd und dialogoffen zu agieren, kann ein Klima der Anerkennung entstehen, in dem sich Menschen wohl fühlen und in dem sich die Erledigung unliebsamer Aufgaben nicht spürbar nachteilig auf die generelle Arbeitszufriedenheit auswirkt.

Die bestehende Organisationskultur des Bibliothekswesens scheint insbesondere anziehend für Mitarbeiter zu sein, die man als eher still und introvertiert beschreiben möchte. Diese Mitarbeiter bevorzugen die ruhigere Hintergrundarbeit. Oft sind es allerdings Menschen mit beeindruckenden und vielseitigen Fähigkeiten. An Begabungen mangelt es im Bibliothekswesen in der Regel nicht; demgegenüber fehlt es allerdings häufig an Selbstsicherheit und Mut, neue Wege zu gehen, Neues auszuprobieren und damit positive Erfahrungen zu sammeln. Mit behutsamer Begleitung und Geduld ist jedoch so manche Entwicklung möglich. Nicht zuletzt ist es wichtig, im Rahmen der Personalauswahl vermehrt darauf zu achten, welche Stärken für die Bibliothek förderlich sind. Personalentwicklung beginnt immer mit der Personalauswahl.

2.3 Lösungsorientiert Führen

Viel zu viel Zeit wird mit der Bewältigung von Problemen verbracht, ohne diese wirklich zu lösen. „Das geht nicht“, „Das haben wir noch nie gemacht“, „Das kann ich nicht“ sind geradezu reflexartige Reaktionen vieler Mitarbeiter auf Problemfälle. Zu den gängigen Strategien der Problemlösung gehört auch der Weg zum Vorgesetzten, mitunter verbunden mit der Hoffnung, der Vorgesetzte werde sich des Themas schon annehmen. Diese Form des Nach-Oben-Delegierens ist sehr beliebt unter Mitarbeitern, führt aber dazu, dass diese systematisch verlernen, Problemlösungen eigenverantwortlich oder im Team zu erarbeiten.

Handelt es sich um ein von einem Mitarbeiter verursachtes Problem, lässt sich zudem immer wieder beobachten, dass weder Sache noch Lösung eine nennenswerte Rolle spielen, sondern Mitarbeiter stattdessen die Schuldfrage diskutieren und unermüdlich Rechtfertigungen austauschen. Auf der Beziehungsebene werden Anschuldigungen häufig als eine ungerechtfertigte Anklage und damit als Kritik an der eigenen Person erlebt. Die meisten Menschen reagieren darauf mit Kränkung und begeben sich in eine Verteidigungshaltung. Es entsteht eine Atmosphäre, die jegliche Zusammenarbeit erstickt, zudem die Kreativität eines Teams sowie dessen Arbeitsfreude stark beeinträchtigt.

Hier obliegt es der Führungskraft, frühzeitig lösungsorientiert zu intervenieren. Indem nicht das Problem fokussiert wird, sondern der Mitarbeiter aktiv bei der Lösungsfindung begleitet und unterstützt wird, ist eine Entwicklung hin zum proaktiven, lösungsorientierten Denken und Handeln erst möglich. „Das ist die Situation. Nun gut! Wie lösen wir das Problem?“ Der Blick ist dabei auf die Stärken, die Ressourcen sowie auf die Potenziale der Mitarbeiter gelenkt. Und in der Regel verfügen Mitarbeiter über alle Kompetenzen und Fähigkeiten, deren es zu einer Lösungsfindung bedarf. Bestenfalls lernen Mitarbeiter, auf der Sachebene zu bleiben und nach einer kurzen Sachverhaltsschilderung erste Lösungsvorschläge zu präsentieren, was die Zusammenarbeit im Team, aber auch die Kooperation mit dem Vorgesetzten enorm bereichert.

2.4 Fehlerfreundlich Führen

In unserer Gesellschaft wird ein Fehler mit Inkompetenz und persönlichem Versagen gleichgesetzt. Aus Gründen der Angst und der Verunsicherung wollen die meisten Menschen daher nicht mit einem Fehler in Verbindung gebracht werden. Fehler werden verschleiert oder abgestritten und Kollegen werden beschuldigt; das so genannte „Fingerpointing“ ist weit verbreitet. Versagensangst blockiert

Verantwortungsbereitschaft, Kreativität sowie die Innovationskraft und damit ganz erheblich die Bereitschaft, aus den eigenen Fehlern zu lernen.

Aus diesem Grund ist es so wichtig, dass es Mitarbeitern erlaubt ist, angst- und sorgenfrei Fehler machen zu dürfen. Fehlerfreundlich Führen bedeutet dann in erster Linie, für eine positive Fehlerkultur einzustehen und offen mit der eigenen Fehlbarkeit umzugehen. In zweiter Linie impliziert eine fehlerfreundliche Führung die Ermöglichung von Lernchancen, indem der Mitarbeiter ermutigt wird, sich zum Fehler hinzuwenden. Auf diese Weise hat er die Möglichkeit, neue Handlungsalternativen kennenzulernen, seine Gewohnheiten zu verändern oder zur Organisationsentwicklung beizutragen. Fehlereingeständnisse gilt es dabei mit Respekt zu honorieren und zu fördern.

2.5 Konflikte als Chance begreifen

Konflikte sind für viele Menschen auf der Gefühlsebene negativ besetzt. Belastend ist jedoch selten der Konflikt selbst, sondern vielmehr die Art und Weise seiner Bearbeitung. Häufig werden Konflikte am Arbeitsplatz auf der Beziehungsebene ausgetragen – nicht selten vorwerfend und beschuldigend. Wer sich dem nicht aussetzen will, verfolgt andere Strategien zur Konfliktbehandlung. Gerne werden Konflikte dann ignoriert, tabuisiert, verschwiegen – auch von Führungskräften.

Es ist nur verständlich, dass sich viele Mitarbeiter vor diesem Hintergrund Harmonie am Arbeitsplatz wünschen und den Konflikt gänzlich verbannen möchten. Dabei wird jedoch verkannt, dass widerstreitende Interessen und Auffassungen wichtig sind, um Stillstand in der Organisation zu vermeiden und Weiterentwicklung zu gewährleisten. Eine Einrichtung, die mit Konflikten nicht produktiv umgeht, wird keinen wirklichen Fortschritt erzielen. Jeder Konflikt kann dazu beitragen, dass kreative Prozesse angestoßen werden, Klärung und Verständigung erzielt sowie ein persönliches Lernen ermöglicht wird.

Der Umgang mit Konflikten muss geübt werden. Dabei ist es hilfreich, zunächst in jedem Konflikt eine Chance für den Einzelnen, für das Team, aber auch für die Organisation zu sehen. Mitarbeiter gilt es insbesondere durch Feedback und Moderation darin zu unterstützen, eine eigene Meinung auszubilden und diese mutig in der Sache zu äußern; auf der anderen Seite allerdings auch Dialogbereitschaft sowie Offenheit für andere Sichtweisen auszubilden. Förderlich ist hierbei eine gute Teamstruktur mit belastbaren Arbeitsbeziehungen und einem wertschätzenden Miteinander. Hier lassen sich Konflikte besser ansprechen und den Mitarbeitern fällt es leichter, aufeinander zuzugehen. Insofern lohnt es sich, die Beziehungen im Team zu fördern.

2.6 Vertrauensorientiert Führen

Vertrauen ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Kooperation. Ohne ein Minimum an Vertrauen wird es keine Entspannung und Leichtigkeit in der Zusammenarbeit geben und der Einzelne, sei es der Mitarbeiter oder die Führungskraft, wird sich nicht aufrichtig unterstützt und entlastet fühlen.

Vertrauen muss auf beiden Seiten vorhanden sein. Gleichwohl ist es Aufgabe der Führungskraft, hier in Vorleistung zu gehen, indem sie sich um das Vertrauen der Mitarbeiter bemüht. Vertrauen wird in erster Linie geschaffen durch Glaubwürdigkeit, Echtheit, Verlässlichkeit, Entscheidungstransparenz und Feedback; nach außen durch Rückendeckung der Mitarbeiter. Dazu gehört es auch, zu akzeptieren, dass die Erfolge der Mitarbeiter nicht der Führungskraft gehören.

Auf der anderen Seite ist es notwendig, Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen und ihnen etwas zuzutrauen. Eine besondere Bedeutung hat Vertrauen daher im Rahmen der Delegation von Verantwortung auf den Mitarbeiter. Hierauf muss sich die Führungskraft bewusst einlassen, dem Mitarbeiter Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gewähren und vor allen Dingen loslassen, also die Fahrbahn für den Mitarbeiter freimachen. Gleichzeitig gilt es, darauf zu vertrauen, dass der Mitarbeiter in seiner Aufgabenerledigung erfolgreich sein wird.

Und eines noch: Dem Mitarbeiter zu vertrauen, bedeutet auch, das Ergebnis anzuerkennen, auch dann, wenn es der eigenen Erwartung nicht oder nicht vollständig entspricht. Ist das der Fall, obliegt es der Führungskraft, es dem Mitarbeiter durch wertschätzende, offene Rückmeldung und Begleitung zu ermöglichen, nachzubessern. Oder zu realisieren und einzugestehen, dass der Mitarbeiter eine andere, ebenso „gute“ oder „bessere“ Lösung gefunden hat. Das ist eine der schwierigsten Übungen im Rahmen der Führung. Sie verlangt Geduld und einen wachen Umgang mit der eigenen Erwartungshaltung. Die Ausbildung von Gelassenheit sowie eine hohe Frustrationstoleranz sind da sehr hilfreich. Umso bedeutender ist es im Übrigen, die Stärken und Kompetenzen seiner Mitarbeiter zu kennen und einschätzen zu können, bevor Aufgaben möglichst passgenau auf diese übertragen werden.

2.7 Kooperativ Führen

Kooperativ Führen beinhaltet, Mitbestimmung zu gewährleisten. Den Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung neuer Ideen und Serviceleistungen sowie an deren Umsetzung teilhaben zu lassen, ihn aber auch an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, sind Parameter einer auf Partnerschaft ausgerichteten Führung.

Wer kooperativ führt, fördert Teamarbeit, die Diskussionskultur sowie die Ideenvielfalt, die Verantwortungsbereitschaft und das Engagement jedes Einzelnen. Die Mitarbeiter können sich mit all ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen einbringen, was im Idealfall zu einer gemeinsam abgestimmten Arbeitsteilung führt und die Führungskraft auf der Arbeitsebene sehr entlastet.

2.8 Situativ Führen

Das Prinzip des situativen Führens ist denkbar einfach. Menschen bringen aufgrund ihrer Persönlichkeit unterschiedlich stark ausgeprägte soziale und fachliche Kompetenzen und Fähigkeiten mit. Ähnlich unterschiedlich ist das Maß des Engagements ausgebildet. Deshalb benötigt jeder Mitarbeiter eine auf ihn zugeschnittene Führung. Die Führungskraft reagiert flexibel im Führungsalltag und stellt sich auf den jeweiligen Entwicklungsstand des Mitarbeiters ein. Der Entwicklungsstand wird gemessen an der Motivation, am Wissen sowie am Können. Mit zunehmender Entwicklung des Mitarbeiters nimmt die aufgabenbezogene Führung ab und die beziehungsorientierte Führung zu. Die Führungskraft entwickelt sich damit von einem den Lerninhalt vorgebenden Trainer allmählich zum Coach oder Berater seines Mitarbeiters. Im Coaching passt die Führungskraft ihr Vorgehen den Erwartungen und Bedürfnissen des Mitarbeiters an. Denn der Mitarbeiter bestimmt in diesem Falle selbst, wohin die Reise gehen soll und wie er sein Ziel erreichen möchte.

Sind alle drei Parameter gut ausgebildet, kann die Führung also beziehungsorientiert erfolgen, bspw. durch Zuhören, Loben, Ermutigen oder Beraten. Die Führungskraft kann hier im Hintergrund bleiben. Fehlt es am fachlichen Können oder Wissen, muss der Mitarbeiter unter Erhalt der Motivation aufgabenbezogen aktiviert und angeleitet werden und es müssen ihm ggf. Fachkenntnisse vermittelt werden. Mangelt es an der Motivation und damit am Wollen, was selten vorkommt, gilt es, stark aufgabenorientiert zu führen, z. B. durch konkrete Vorgaben zur Aufgabe sowie zur Erledigungszeit bis hin zu einer engmaschigen Begleitung des Mitarbeiters einschließlich Ergebniskontrolle.

Eine situative Führung kann dabei helfen, die Kompetenzen der Mitarbeiter sukzessive auszubauen und zu entwickeln.

2.9 Werteorientiert Führen

Feedback ist ein Impuls, der eine Entwicklung anstoßen kann. Bei der Verwandlung einer Verwaltungskultur in eine Feedbackkultur geht es im Kern um

die Umsetzung von Wertevorstellungen. Kundenfreundlichkeit, ein wertschätzendes, respektvolles und dialogorientiertes Miteinander, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, Fehlerfreundlichkeit, Authentizität, ein souveräner Umgang mit Konflikten sowie das Eintreten für seine Überzeugungen und Visionen sind Werte, die nicht verordnet werden können, sondern vorgelebt werden müssen.

Sollen Mitarbeiter diese Werte verstehen und leben, ist eine werteorientierte Führung notwendig. Für die Führungskraft bedeutet das, diese Werte zunächst in sich selbst zu erkennen und zu entwickeln.

Jeder, der werteorientiert führen möchte, weiß, dass er letztlich nur eine Person zu führen hat, nämlich sich selbst. Hier kommt die Eigenverantwortung ins Spiel. Wer Verantwortung für sich selbst übernimmt, indem er sein Denken und Handeln selbstkritisch betrachtet, seine Fehler reflektiert, immer wieder dazu lernen möchte und weiß, welche Werte ihn leiten, verfügt über eine stabile Wertebasis, die es im Rahmen der täglichen Führungspraxis zu kultivieren und zu vermitteln gilt.

3 Motivation und Wertekonflikte

Der Wunsch, die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter zu erhöhen, ist bei Führungskräften weit verbreitet. Häufig werden äußere, zumeist materielle Anreize gesetzt, um die Mitarbeitermotivation zu steigern. Tatsächlich aber wissen wir nicht wirklich, was Menschen im Innersten antreibt. Vielfältig aus eigener Erfahrung weiß man jedoch, was höchst demotivierend wirken kann. Und jeder, der bereits einmal den Arbeitsplatz aufgrund des Verhaltens seines Vorgesetzten gewechselt hat, ahnt, dass Persönlichkeit und Führungsstil des Vorgesetzten sehr stark auf die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters einwirken können. Andererseits bleiben Menschen gerne dort, wo sie sich wohl fühlen und gesehen werden.

Paradoxerweise wird im öffentlichen Dienst häufig der Mangel an guten und leistungsstarken Mitarbeitern beklagt. Oft wird als Grund die geringe Tarifbezahlung angeführt. Auf der anderen Seite ist es immer noch gelebte Realität, dass eine systematische Führungskräfteentwicklung im öffentlichen Dienst kaum stattfindet. „Jede Führungskraft hat über kurz oder lang die Mitarbeiter, die sie verdient“, heißt es landläufig. Das betrifft natürlich auch die verwaltungsorientierte Führungsstruktur des öffentlichen Dienstes.

Motivation ist letztlich das, was für den Mitarbeiter wünschens- und erstrebenswert erscheint; sie muss intrinsisch angelegt sein. Motivation hat viel mit dem Ausleben der persönlichen Stärken und Begabungen in einem anerkennenden und bereichernden Beziehungsgefüge zu tun. Das sind Werte und Bedürf-

nisse, die sich in einer ausgewogenen Feedbackkultur wiederfinden. Ist dieser Rahmen gegeben, ist häufig auch eine Arbeitsmotivation erkennbar. Mitarbeiter, die dennoch viel jammern und sich beklagen, eben das Schöne an ihrem Beruf nicht sehen können, haben möglicherweise den falschen Job.

Es ist Führungsaufgabe, die zu einer Feedbackkultur gehörenden Werte zu vermitteln. Doch selbst im Falle größten Bemühens wird man nicht jeden Mitarbeiter auf diese Reise mitnehmen können. So gibt es Mitarbeiter, die in sich ein Wertesystem tragen, das in erster Linie auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse ausgerichtet ist, zumeist zu Lasten der übrigen Teamkollegen. Die Motivation dieser Mitarbeiter ist fast ausschließlich auf den Erhalt des „erarbeiteten“ Status fokussiert, der sich aus einer Ansammlung erworbener Privilegien zusammensetzt. Ein überschaubares Aufgabengebiet, eine weitestgehend erreichte Unabhängigkeit vom Team, eine geringe Einbindung in organisatorische Abstimmungsprozesse, eine großzügige Pausenhandhabung, eine starke Selbstbestimmung im Arbeitstempo, eine Freizügigkeit in der Ableistung von Überstunden bis hin zur Erwirtschaftung eines zusätzlichen Jahresurlaubs oder einer Vier-Tage-Woche seien hier beispielhaft genannt.

Da die hier gelebten Werte in der Persönlichkeit dieses Menschen verwurzelt sind, wird man ihn in der Regel nicht mit einem auf Gemeinschaft setzenden Führungsansatz erreichen können. Eine Auflösung des bestehenden Wertekonfliktes wird deshalb kaum möglich sein. Führung kann in diesen Fällen nur ein Ziel verfolgen, nämlich für eine ausgewogene Verteilung der Arbeitsbelastung im Team zu sorgen, indem die bisher gelebten Privilegien eingeschränkt, die Anbindung an das Team sowie an die Abstimmungsprozesse wiederhergestellt und die Arbeitsergebnisse überprüft werden. Das ist ein zeit- und konfliktintensiver Prozess, der eine engmaschige Begleitung des Mitarbeiters erfordert.

4 Gibt es den schwierigen Mitarbeiter?

In der Beraterszene wird üblicherweise von einer „schwierigen Situation“ mit einem Mitarbeiter gesprochen. Es ist verpönt, von schwierigen Mitarbeitern zu reden. Wem das verbal entgleitet, stellt sich nach Auffassung der Beratercommunity selbst ein schlechtes Führungszeugnis aus. Aber gibt es nun den schwierigen Mitarbeiter? Ja, ganz eindeutig, es gibt ihn. Und das einzige Führungsversagen, das hier erkennbar ist, ist das Versagen im Rahmen der Personalauswahl. Werte beeinflussen Einstellungen und Verhalten. Und Mitarbeiter, deren Verhalten aufgrund ihres Wertesystems – wie oben beschrieben – nahezu ausnahmslos auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse abzielt, tragen gerade nicht den Wunsch in

sich, andere zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln, im Dialog offen und wertschätzend zu sein und damit bereichernd für die Organisation. Diese Menschen haben es kultiviert, ihre egoistischen Interessen und erworbenen Privilegien mit allen Mitteln zu verteidigen. Im Vordergrund zeigen sie nicht selten Empörung, Aggressionen und Respektlosigkeiten gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten, hinter den Kulissen wird oftmals ein intrigantes, manipulatives Verhalten gepflegt.

Ein einzelner Mitarbeiter mit einer tiefsitzenden Störung im Sozialverhalten ist in der Lage, ganze Teams zu sprengen und für ein vergiftetes Arbeitsklima zu sorgen.

Fredmund Malik formuliert es in seinem Management-Bestseller „Führen, Leisten, Leben“ sehr deutlich: „Man kann mit Intriganten nicht und niemals zusammenarbeiten. Sie vergiften jeden Brunnen, verseuchen jedes Klima und unterminieren jeden Versuch, Vertrauen zu schaffen. [...] Aber man kann sich darauf verlassen, dass ein Mensch, der einmal die Erfahrung gemacht hat, dass man durch Intrige leichter vorankommt als durch Leistung, dies immer wieder versuchen wird. Man darf sich nicht das Elend antun, mit ihm zusammenzuarbeiten. Zum Glück gibt es noch immer genügend anständige, gradlinige und aufrechte Menschen, mit denen man zusammenarbeiten kann. Ein Leben ist zu kurz, um es mit Intriganten zu vergeuden, es von ihnen beeinträchtigen oder gar zerstören zu lassen.“¹

Was kann Führung hier leisten? Auf der einen Seite geht es bei der festen Verankerung einer Feedbackkultur um die Vitalisierung einer Organisation, indem ein lebendiger, bereichernder Dialog in einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung ermöglicht wird. Auf der anderen Seite dient die Etablierung einer Feedbackkultur natürlich auch dazu, unter Umständen bereits langjährig bestehende Missstände im Arbeits- und Sozialverhalten aufzudecken und offen zu thematisieren. Die Feedbackkultur ermöglicht es damit, auch über Gewohnheiten zu sprechen, die die Entwicklung von Mensch und Organisation möglicherweise seit Jahren behindern.

Das Wichtigste ist demnach, zunächst einmal das Fehlverhalten mutig aufzudecken. Häufig wird man mit Gesprächen, ggf. unter Beteiligung von Personalmanagement und Personalrat, erreichen können, dass sich der Mitarbeiter an basale Regeln des Sozialverhaltens und der Zusammenarbeit hält, mit viel Arbeit möglicherweise auch eine längere Zeit. In diesen Fällen kann die Zielvereinba-

¹ Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main 2013, S. 151–152.

rung, gerichtet auf die Erfüllung von Verhaltenszielen, das richtige Instrument sein.

Inwieweit ein destruktives Sozialverhalten aber arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich zieht, wird in einem erheblichen Maße vom unternehmerischen Reifegrad der verantwortlichen Stelle, zumeist der Personalabteilung, abhängen. Nicht erstaunt darf man sein, wenn einem dort unverblümt vermittelt wird, dass es grundsätzlich nicht zur Kultur des Hauses gehöre, arbeitsrechtliche Schritte einzuleiten. Wie wahr! Und hier schließt sich der Kreislauf. Kulturveränderung braucht eben Zeit.



Dr. Katja Bartlakowski

Hochschule Osnabrück

Albrechtstraße 30

49076 Osnabrück

E-Mail: K.Bartlakowski@hs-osnabrueck.de