

TVöD-Brief: „Aktivierendes Führen“

✚ Ein Hinweis vorab:

„**Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung**“ ist nunmehr als Buch erschienen und ab sofort im Handel erhältlich. Nähere Informationen dazu finden Sie am Ende des TVöD-Briefes.

✚ Nun aber zum heutigen Thema: Aktivierendes Führen (das vielleicht das Thema meines nächsten Buches wird).

Der Begriff „aktivierendes Führen“ tauchte quasi gleichzeitig mit dem Leistungsentgelt-Paragrafen im Sprachgebrauch der Verwaltung auf. Aber was ist damit eigentlich gemeint? Sollen wir die Mitarbeiter dazu aktivieren, endlich mal was zu schaffen, ein bisschen mehr anzutreten, schneller zu arbeiten?

Dort, wo der §18 als Leistungsdruck-Paragraf verstanden wurde, wurde auch die Aufforderung zum aktivierenden Führen so verstanden, und dort hagelt es auch noch immer verbitterte Proteste aus den Reihen der Beschäftigten. Diese Verbitterung, die allein auf einem ganz falschen Verständnis der LOB-Intentionen beruht, ist noch immer weit verbreitet.

✚ **Nehmen wir den §18 beim Wort**

Der TVöD verbindet mit dem §18 klar formulierte Ziele: **Die Verbesserung der Dienstleistung und die Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten.** Es hilft, diesen einen Satz jeder Aktivität zur Leistungsmessung und LOB-Verteilung voran zu stellen und gerade in der holprigen Einführungsphase immer wieder darauf zu schauen: Befinden wir uns auf einem Weg, der zu diesem Ziel führt?

Sofort wird klar, dass alles, was mit Druck zu tun hat, kontraproduktiv ist. Ebenso wird klar, dass das aktivierende Führen nicht den Zweck verfolgt, die Mitarbeiter (endlich mal?) zum Arbeiten zu bringen. Aktivierendes Führen aktiviert vielmehr zum Mitdenken, Hinterfragen, Verändern, Kooperieren - - zum Mitgestalten der modernen Verwaltung.

✚ **Verbesserung der Dienstleistung**

„**Das haben wir schon immer so gemacht**“.....

ist jener Spruch, der Augenrollen hervorruft. Aber man sollte nicht übersehen, dass diese Einstellung über Jahrzehnte in den Verwaltungen gewollt war, und dass zahlreiche Mitarbeiter eben auch zu dieser Einstellung erzogen worden sind. Der aktivierend Führende wird jetzt sachlich, geduldig und wertfrei nachfragen: *Ist es denn gut und richtig, dass wir es so gemacht haben? Ist es heute noch gut und richtig? Ist ein anderes Vorgehen denkbar, das die Bürger vielleicht zufriedener macht? Was würden Sie sich wünschen, wenn Sie in der Situation des Kunden wären? Gibt es einfachere Wege, die zum gleichen Ergebnis führen? Sind wir fest gefahren in unserer Sicht auf Vergangenes? Was können wir tun, um die Handbremse zu lösen? Wie entwickeln wir die besten Ideen? Was erreichen wir mit dem bisher üblichen Vorgehen? Was wollen wir tatsächlich erreichen?*

Kreativität

Verwaltungsjobs stehen nicht gerade in dem Ruf, besonders kreativ zu sein. Noch immer leidet die Verwaltung unter ihrem Image als verkrustete, langweilige, staubtrockene Arbeitsstätte, in der es gilt, Paragraphen zu wälzen und Weisungen auszuführen. Gleichwohl: Die Überraschung ist groß, wenn wir die Mitarbeiter mal probeweise (nur einen Workshop lang) zu Führungskräften, zu Entscheidern machen. Unglaublich, was für kreative und gleichzeitig fundierte Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge Mitarbeiter entwickeln, wenn man sie nur lässt. Aktivierendes Führen erlaubt, fördert und nutzt die individuelle, persönliche Kreativität jedes einzelnen Mitarbeiters; auch dann, wenn sie mal unbequem ist.

Motivation

Zielorientierung

Mit ALLEM was der Mensch tut, verbindet er ein Ziel. Jeder Schritt, jede Handlung und jede Unterlassung dient einem Zweck. Der aktivierend Führende wird diese Ziele bewusst machen. *Warum tun Sie das so und nicht so? Warum tun Sie es überhaupt? Was ist der Sinn Ihrer Tätigkeit? Was würde passieren, wenn es Ihren Job nicht gäbe?* Ziele geben der täglichen Arbeit einen Sinn, lassen den Mitarbeiter sein Puzzlesteinchen erkennen, das er im großen Gefüge der Verwaltungsleistungen besetzt. In der Liste der wirkungsvollsten Motivatoren steht „Sinn“ ganz oben (und Geld übrigens ganz unten).

Eigenverantwortung

Delegation

Es gibt immer Gründe, nicht zu delegieren. Am beliebtesten ist der, dass eine delegierte Aufgabe sofort zu einer Geldforderung des Mitarbeiters führt. Aber beim Delegieren geht es nicht darum, dem Mitarbeiter zusätzliche Arbeit aufzudrücken, sondern aus seinen Tätigkeiten Aufgaben zu machen. So lange nur Tätigkeiten beschrieben oder aufgelistet werden, die der Mitarbeiter auszuführen hat, wird dieser kaum darüber nachdenken, wozu diese Tätigkeiten gut sind. Warum auch? Er tut etwas und wird dafür bezahlt. Erst die Vermittlung und Beschreibung der Aufgabe ordnet der Tätigkeit die Verantwortung für das Ergebnis zu. Zu delegieren ist also Verantwortung, nicht Arbeit. Die Methode Zielvereinbarung ist hervorragend geeignet, Verwaltungsmitarbeiter in kleinen Schritten dazu zu ermutigen und daran zu gewöhnen, mehr und mehr Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen und damit über den eigenen Tellerrand zu blicken.

Führungskompetenz

Transparenz

Das Anhäufen von Herrschaftswissen gehört zu den Lieblingsbeschäftigungen in der althergebrachten Verwaltung. Wissen ist Macht. Das Mauern ist aber nichts anderes als der verzweifelte Versuch, auch ein bisschen Macht zu besitzen oder festzuhalten und für die Anderen wichtig zu sein. Mit Herrschaftswissen wird Wertschätzung erzwungen. Der aktivierend Führende wird Transparenz vorleben, über Hintergründe, Diskussionen und Entscheidungen informieren, auch über Zweifel und Rückschläge. Und so konsequent wie er es vorlebt, wird er es von seinen Mitarbeitern einfordern. (Allerdings: ohne Vorleben funktioniert das Einfordern nicht!)

Fehlerkultur

Fehler dürfen passieren – nur in einer Verwaltung nicht. Und wenn, dann müssen sie um jeden Preis versteckt oder wem auch immer in die Schuhe geschoben werden, denn Fehler gehören in der (traditionellen) Verwaltung zu den Todsünden. Ist etwas schief gegangen, dann ist das Beheben des Problems zweitrangig; erstrangig ist die Identifikation des Schuldigen. Erst langsam lernen Verwaltungen, auch eigene Fehler zu akzeptieren und damit zu leben, nicht perfekt zu sein. Der aktivierend Führende wird Fehler bewusst einkalkulieren, selbst zu seinen Versäumnissen oder Defiziten stehen und stets nach Lösungen statt nach Schuldigen suchen. Er wird seine Mitarbeiter darin bestärken und bestätigen, nur noch auf eine einzige Weise über gemachte Fehler nachzudenken: *Was werde ich künftig anders machen, um den Fehler zu vermeiden?*

Kritikfähigkeit

In einer hierarchisch geordneten Struktur gehören aktive und passive Kritikfähigkeit zu den größten Defiziten. Der aktivierend Führende kommuniziert auf Augenhöhe, von Persönlichkeit zu Persönlichkeit, egal wen er vor sich hat. Es gilt der Grundsatz: Stimme, Tonfall und Wortwahl müssen zwischen beiden Kommunikationspartnern austauschbar sein. Das gilt ganz besonders im Kritikgespräch; Mitarbeiter „zur Schnecke machen“ ist absolut out! Umgekehrt wird der aktivierend Führende auch zur Kritikbereitschaft aktivieren, indem er seine Mitarbeiter regelmäßig nach ihren Meinungen oder Vorschlägen fragt und dann sehr aufmerksam zuhört und sich für offene Worte bedankt.

Kommunikation

Im Laufe zahlreicher Projekte zur Einführung von Leistungsentgelt haben wir Verwaltungen kennen gelernt, in denen spontane Kommunikation regelrecht unterbunden worden war. Ehemals selbstverständliche Teamgespräche waren „per Order de Mufti“ abgeschafft, Teeküchen geschlossen, Dienstgänge so umorganisiert, dass man ja keinen Kollegen treffen konnte usw.. Mag ja sein, dass manche Mitarbeiter die beiläufigen Gelegenheiten zum Schwätzchen mutwillig ausgedehnt oder übertrieben haben, aber was in der Konsequenz passierte, war noch viel unwirtschaftlicher: Die Kommunikation fror ein. Manch eine Verwaltung muss erst wieder lernen, dass Kommunikation effizient ist, und dass es nichts Ressourcen schonenderes gibt als den kurzen Dienstweg. Der aktivierend Führende fördert und pflegt die regelmäßige, spontane oder geplante Kommunikation in seinem Verantwortungsbereich. Er selbst ist zu jedem Thema gesprächsbereit und darin geübt, Mitarbeiter mit regelmäßigem, sowohl bestätigendem als auch kritischem Feedback auf der Linie zu halten.

Das sind – kurz abgehandelt – nur die wichtigsten Stichworte zum aktivierenden Führungsstil. In der Broschüre „Moderne Verwaltung“ des Landes NRW haben wir noch folgende Definition gefunden:

Aktivierende Führung erkennt die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Aktivierend führende Vorgesetzte nehmen die Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ernst. Menschen aktiv zu führen, stellt an die Führungskräfte hohe Ansprüche. Es setzt ein eigenes positives Menschenbild und eine wertschätzende Haltung voraus. Wer den Menschen etwas zutraut, kann sie auch fordern und fördern.

Die Wirkung der eigenen Werte, Einstellungen und Haltungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordern eine ständige kritische Selbstreflexion. Aktivierendes Führen bedeutet, initiativ zu sein, zu gestalten, zu handeln, sich in die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinzufühlen, sie in ihrer Individualität zu akzeptieren, sie aber auch unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Anlagen anzuleiten, damit Arbeitsziele erreicht werden.

Fehlt nur noch der Heiligenschein?

Naja, immerhin sollte uns klar sein, dass es beim Leistungsentgelt nicht (und schon gar nicht allein) um das Verteilen von Fleißkärtchen gehen darf!

Hier noch die angekündigte Info zum Buch:

Brigitte Seidler

**Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung
– Erfahrungen und Empfehlungen –**

203 Seiten mit CD-ROM
POEM Verlag Kaiserslautern
ISBN 978-3-00-028053-5
€ 34,80 / SFR 52,90

These:

„Letztlich entscheidet die Praxis, ob die Verwaltung die Chancen nutzt, die die LOB ihnen bietet. Der Paragraf ist nur der Rahmen. Welches Bild er hervorbringt, ist eine Frage der Umsetzung.“

Brigitte Seidler

Hier finden Sie den Link zu [Inhalt und Leseprobe](#)

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt. Für Online-Bestellungen wählen Sie bitte den [POEM Consult Shop](#).

- Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit* können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.



Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

POEM Consult & Verlag
Personal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement
Brigitte Seidler e.K.
Erfurterstr. 43
67663 Kaiserslautern
HRA 2585 KAI
Ust ID: De 148619715
Fon 0631 - 94 07 21
Fax 0631 - 94 07 22
www.poemconsult.de
www.tvoed.info
Seidler@poemconsult.de