

Personalführung unter unsicheren Rahmenbedingungen ein Thema für die öffentliche Verwaltung?

von *Nada Endrissat**

Unsichere Rahmenbedingungen und öffentliche Verwaltung. Das mag zunächst wie ein Widerspruch klingen. Stehen Behörden und öffentliche Verwaltungen doch in der Regel für sehr stabile Kontextbedingungen. Betrachtet man die Situation genauer, wird jedoch schnell deutlich, dass unsichere Rahmenbedingungen nicht nur ein Phänomen der Privatwirtschaft sind. Drei Beispiele mögen dies verdeutlichen: Steuerausfälle aufgrund der Finanzkrise führen dazu, dass frei werdende Stellen in der öffentlichen Verwaltung nicht sicher wieder besetzt werden. Ein Gemeinderat tritt geschlossen zurück und hinterlässt grosse Unsicherheit, wie es mit dem Dorf weiter geht. Eine beabsichtigte Gemeindefusion bleibt solange unsicher, bis sie von den Wählern bestätigt wird. Für die Führung ergibt sich somit eine Verkettung von verschiedenen Abhängigkeiten, die zu Unsicherheit führen können: Entscheidungen sind abhängig von einem genehmigten Budget, Budgets sind abhängig von Abstimmungen und der Ausgang von Abstimmungen ist oftmals bis zur definitiven Auszählung unsicher. Personalführung unter unsicheren Rahmenbedingungen sehr wohl ein Thema für die öffentliche Verwaltung!

Verschiedene Ebenen von Führung

Wenn man von Führung und Unsicherheit spricht, ist es wichtig zu differenzieren, welche Form der Führung gemeint ist. Grob unterscheiden lassen sich die eher strategisch-orientierte Unternehmensführung (Gemeinde- oder Behördenführung) und die operativ angelegte tagtägliche Personalführung. Während es bei der Unternehmensführung um Grundsatzentscheidungen geht für die häufig Kennzahlen zur Hilfe genommen werden, geht es bei der Personalführung um die Mitarbeiterführung, die in persönlichen Gesprächen und im direkten Kontakt und der Zusammenarbeit praktiziert wird. In vielen Fällen wird der Personalführung nicht die gleiche Bedeutung und Aufmerksamkeit zuteil wie der Unternehmensführung. So gibt es beispielsweise viele Empfehlungen, worauf die strategische Führung unter Unsicherheit und in Krisensituationen achten soll, jedoch kaum Hinweise für die Personalführung. Das ist erstaunlich, gilt doch die Personalführung als entscheidender Faktor für die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter ganz besonders in Momenten von Unsicherheit.

Unsicherheit und die Rolle der Personalführung

Ambiguität führt bei vielen Menschen zu Unbehagen. Man möchte wissen, woran man ist und was man zu erwarten hat. Gibt es keine offiziellen Informationen, füllen Gerüchte das Informationsvakuum: Man verbringt viel Zeit damit, über die Zukunft zu rätseln, kann sich nicht mehr richtig konzentrieren und braucht doppelt so lange, um seine Aufgaben zu erledigen. Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen und Behörden stehen in dem Ruf, ganz besonders schlecht mit Ambiguität umgehen zu können. Gefragt nach dem Grund, warum sie sich für die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber entschieden hat, wird häufig auf die Arbeitsplatzsicherheit und die guten (stabilen) Rahmenbedingungen hingewiesen. Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung so könnte man schlussfolgern, sind sicherheitsorientiert. Doch auch die öffentliche Verwaltung ist zunehmend durch Wandel, Reorganisation und Unsicherheit geprägt. Ein weiterer Grund, warum das Thema Personalführung und Unsicherheit auch (oder besser: gerade!) für die öffentliche Verwaltung ein wichtiges Thema darstellt. Aber wie sieht Personalführung unter Unsicherheit konkret aus?

Das Projekt ROBBY

Dieser Frage ist das Projekt ROBBY (Robust führen unter Unsicherheit) des Fachbereichs Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule in Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern nachgegangen. Unter den Befragten befanden sich nicht nur Personen aus der öffentlichen Verwaltung (Spitäler, Hochschulen und ehemalige Staatsbetriebe), sondern auch Personen aus der Privatwirtschaft. Unterschiede hinsichtlich der Empfehlungen und Herausforderungen zwischen den beiden Gruppen konnten nicht festgestellt werden. Ein häufiges Problem der Personalführung in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung ist es, dass sie durch die Vorgaben der Unternehmensführung in ihrem Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkt ist. In ihrer eigenen Wahrnehmung können Führungskräfte die erlebte Unsicherheit daher nur begrenzt abbauen. So können sie beispielsweise nicht alle Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter erfüllen, da sie selber nicht über die notwendigen Informationen verfügen. Statt sich jedoch auf diese Restriktionen zu fokussieren, sollten Führungskräfte ihre Personalführung auf Aspekte ausrichten, die sie trotz der existierenden Unsicherheit positiv beeinflussen können. Dazu gehören im Wesentlichen: Vertrauen zeigen, Verantwortung übernehmen und Vorbild sein. Aus den genannten Aspekten ergibt sich ein 3-V Modell, das in Abbildung 1 dargestellt ist.

Vertrauen

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für den Abbau von Unsicherheit ist die vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Vertrauen wirkt in Momenten von Unsicherheit als «Puffer», um mit der Ambiguität der Situation umzugehen. Natürlich kann Vertrauen nicht von heute auf morgen aufgebaut werden. Vielmehr entwickelt sie sich im Laufe einer Zusammenarbeit. In Momenten von Unsicherheit kann diese positive Beziehung zur Führungskraft stabilisierend wirken. Der Ausdruck beziehungsweise der Erhalt von Vertrauen kann durch die Führungskraft durch eine offene und ehrliche Kommunikation gefördert werden. Die Führungskraft sollte ihre Mitarbeiter ehrlich und transparent informieren und auch negative Entwicklungen kommunizieren. Mitarbeiter schätzen es, wenn sie möglichst früh über Veränderungen informiert sind. Gleichwohl muss die Führungskraft abwägen und dafür sorgen, dass keine «Panik» entsteht. Ebenfalls positiv auf die Beziehung wirkt sich das Entgegenbringen von persönlicher Wertschätzung aus. In Momenten, in denen Mitarbeiter nicht sicher sein können, wie es weiter geht, ist die persönliche Unterstützung und Wertschätzung durch die Führungskraft zentral. Dazu gehört auch, dass die Meinungen, Anliegen und Sorgen der Mitarbeiter ernst genommen werden und angemessen darauf reagiert wird.

Verantwortung übernehmen und «Hinstehen»

Die Führungskraft sollte in Momenten von Unsicherheit demonstrieren, dass sie Verantwortung übernimmt. Da die Mitarbeiter in vielen Fällen keine «eigene Stimme» haben, ist es umso wichtiger, dass sie ihren Führungskräften vertrauen und sicher sein können, dass diese ihre Anliegen ehrlich und loyal vertreten. Führungskräfte sollten zudem zu ihren Entscheidungen und Meinungen stehen und diese auch gegen Kritik behaupten, statt sie permanent zu ändern, um unangreifbar zu sein. «Sichtbarkeit» zeigen und präsent sein ist eine weitere Möglichkeit, Verantwortung zu demonstrieren. Wenn Unsicherheit besteht, sollte sich die Führungskraft nicht in ihr Büro oder auf Kundentermine zurück ziehen, sondern für die Mitarbeiter präsent und erreichbar sein. In vielen Fällen ist der direkte Vorgesetzte der erste und einzige Ansprechpartner für die Mitarbeiter und umso wichtiger, je unklarer die Rahmenbedingungen sind und je grösser der Kommunikationsbedarf ist.

Vorbild sein

Schliesslich sollte sich die Führungskraft genau so verhalten, wie sie es von ihren Mitarbeitern erwartet: sich nicht von den Unsicherheiten beunruhigen lassen, sondern mit kühlem Kopf sachlich auf die Arbeit konzentrieren. Das dies nicht immer gelingt, ist selbstverständlich. In vielen Interviews wurde davon berichtet, dass die Führungskräfte selber stark verunsichert waren und häufig nicht wussten, wie es mit ihrem Bereich oder der eigenen Person weiter gehen würde. Dennoch sollte sich die Führungskraft darum bemühen, die Dinge positiv zu sehen und die Mitarbeiter optimistisch zu stimmen. Die meisten Unsicherheiten lösen sich früher oder später wieder auf. Und in fast allen

Veränderungen steckt auch eine Chance.

Fazit

Personalführung unter Unsicherheit ist eine Herausforderung. Führungskräfte sehen sich mit verschiedenen widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert: Auf der einen Seite sind sie selber verunsichert, dürfen dies aber nicht zu stark zeigen. Sie möchten gerne Unsicherheit abbauen, verfügen aber nicht über alle relevanten Informationen und haben häufig nicht die Kompetenz, um Entscheidungen eigenmächtig zu treffen. Statt sich auf diese Restriktionen zu konzentrieren, ist unsere Empfehlung für die Personalführung: Konzentrieren Sie sich nicht auf die Dinge, die Sie nicht ändern können! Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie trotz der unsicheren Rahmenbedingungen beeinflussen können! Seien Sie ein Vorbild für ihre Mitarbeiter; übernehmen Sie Verantwortung und tun Sie alles, um das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter zu erhalten.

** Die Autorin, Nada Endrissat, Dr. rer. pol., Dipl.- Psych., lehrt und forscht am Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule: nada.endrissat@bfh.ch*

Dienstleistungsangebot Corporate and Business Development, Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule:

Umfangreiche Unterstützung (Beratung & Coaching) von Unternehmen und Führungskräften aus dem öffentlichen und privaten Sektor in den Bereichen:

Strategie & Marketing (Strategieentwicklung, Wandel & Restrukturierung, Geschäftsmodelle)

Organisation & Personal (Organisationsgestaltung, Personalführung & -entwicklung, Motivation & Mediation)

Finance & Controlling (Governance, Risk & Compliance)

Kontakt: Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski

Tel. 031 848 44 51

E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

Web: www.wirtschaft.bfh.ch

[«« Zurück](#)

Personalführung - Verschiedene Ebenen von Führung: Das 3-V Modell

