

## Wodurch unterscheidet sich die Führung in der Wirtschaft von der Verwaltung?

### ***Führung in Wirtschaft und Verwaltung***

#### ***- Der kleine Unterschied mit großer Wirkung -***

Was für die Wirtschaft die Abfindungen sind, ist für die öffentliche Verwaltung der Elefantenfriedhof. Statt Firmenwagen und Incentivs gibt es als Sahnehäubchen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung bestenfalls eine vage Hoffnung auf Beförderung. Das klingt übertrieben. Wer indes die Presse der letzten Wochen aufmerksam verfolgt hat, der wird nicht umhin kommen, sich über die unterschiedlichen Wege hier wie dort etwa bei Rationalisierungen und Neuorganisationen zu wundern. Nehmen wir zwei aktuelle Beispiele: Die Neuorganisation der Streitkräfte und die Verschmelzung zweier Banken. In beiden Fällen kommt es zu personellen Überhängen und in beiden Fällen werden soziale Puffer vereinbart.

Doch im Detail unterscheiden sich die Wege und damit die Konsequenzen auf das Führungsfeld in Wirtschaft und Verwaltung erheblich: Rationalisierung und Neuorganisationen werden in der Wirtschaft vielfach als existenzbedrohend erlebt. Denn organisatorische Maßnahmen führen hier nicht selten zu einem Arbeitsplatzverlust, und es droht das Ende des Beschäftigungsverhältnisses. Dieses beängstigende Szenario kann von Verwaltungsmitarbeiterinnen und – Mitarbeitern deutlich lockerer angegangen werden. Hier ist die Gefahr eines sozialen Absturzes überschaubar. Wer auf die aktuellen Lösungswege bei den Streitkräften blickt, der hat nicht den Eindruck, dass hier für die Betroffenen ein schreckliches Ende droht. Im Gegenteil: Die Absicherung der Freigestellten ist so komfortabel, dass der Bundestag soeben die Zahl der freiwilligen Abgänge beschränkte.

Diese existenzielle Sicherheit auf abgesenktem monetärem Niveau beeinflusst die Interaktionen im Führungsfeld nachhaltig. Wenden wir uns einem Beispiel zu: In einer Verwaltung war vor einigen Jahren absehbar, dass viele Arbeitsplätze im Schreibdienst entfallen werden. Der Behördenchef informierte schon sehr früh die Betroffenen und bot konkrete Hilfen und Unterstützung an, sich auf eine neue Aufgabe durch Weiterqualifizierung vorzubereiten. Von den etwa 50 Betroffenen waren acht bereit, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Das waren in den Augen der weniger Engagierten die Dummen. „Warum,“ so mag die mehrheitliche `Denke´ gewesen sein, „soll ich Unbequemlichkeiten auf mich nehmen? Lass die Streber das mal machen. Ich

warte ab, was kommt. Mir kann ja ohnehin nicht allzu viel passieren!!“ Die vergleichbare Botschaft eines Vorstandes würde in der Wirtschaft sicherlich anders ankommen und angenommen. Die kleine Stellschraube „Sicherheit des Arbeitsplatzes“, aber auch die Sicherheit, trotz Arbeitsplatzabbau und Rationalisierung faktisch keine Rückstufung in Bezahlung und Funktion befürchten zu müssen, bestimmt offensichtlich nachhaltig die Interaktionen in diesem Arbeitsfeld. Das zeigt sich bei vielen größeren und kleineren Herausforderungen der Führung. Wer harte Konsequenzen eines Fehlverhaltens nicht zu befürchten hat, der bleibt standhaft, selbst dann, wenn er im Unrecht ist, nimmt sich mitunter mehr heraus, als angemessen, und erschwert so eine klare Linie im Führungsalltag. Kommen dann auch noch die vielen nicht zu unterschätzenden offiziellen (z.B. Gleichstellungsstelle, Personalrat) und/ oder inoffiziellen Vetogruppen (Seilschaften, Gewerkschaften, Politiker) hinzu, dann wird Führung zu einem Balanceakt. Und was sich so nicht im Hinterzimmer regeln lässt, das wird vor Gericht erstritten (z.B. Konkurrenzklagen, Einklagen einer Prämie, Leistungszulage, etc.). Viele sehen daher bei den Führungskräften zumindest der mittleren Verwaltungsebene eher einen Ritter ohne Schwert.

Führung in der öffentlichen Verwaltung muss häufig andere Akzente setzen. Die latent im Raum stehende Drohung einer anstehenden Kündigungswelle kann einerseits Konflikte überschaubar machen, andererseits aber auch die Identifikation und Bindung an das Unternehmen erschweren. Zwar gibt es keinen prinzipiellen Unterschied in der Führung von Wirtschaft und Verwaltung, aber durchaus einen graduellen. Die Führungskraft in der Verwaltung braucht ein hohes Maß an Frustrationstoleranz und muss zudem auch deutlich mehr kommunizieren. Überzeugen ist zwar grundsätzlich der bessere und wirkungsvollere Weg als das Anweisen, doch in der Verwaltung ist dieser Weg ohne Alternative. Dazu gehört auch, auf Transparenz, Gerechtigkeit, Objektivität und Identifikation zu setzen. Führung durch Drohung wirkt hier wie ein Tiger, der zum Beutesprung ansetzt und als Bettvorleger landet.

Diese sanfte Führung setzt auf den Coach, und sie setzt auf den Leitsatz: „Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg!“ Nehmen wir einen Mitarbeiter, der insgesamt gute, vielleicht auch überdurchschnittliche Ergebnisse bringt, aber häufig an Montagen fehlt und trotz dieser Ausfälle immer noch mehr leistet als viele seiner anderen Kollegen. Wer als Teamleitung mit diesem Mitarbeiter das Gespräch sucht, weiß um die Quadratur des Kreises. In seiner Abwägung wird die Teamleitung vor diesem Gespräch abwägen: „Was kann ich gewinnen und welches Risiko gehe ich mit diesem Gespräch ein?“ Das falsche Wort an der entscheidenden Stelle kann dazu führen, dass statt Einsicht eine längere Krankmeldung folgt. Dagegen

kommt es bei diesem Gespräch auf die richtigen Worte zum richtigen Zeitpunkt an. „Warum“, so könnte der Mitarbeiter argumentieren, soll ich noch mehr leisten? Ich bin ohnehin schon der Lastesel in diesem Team. Einige Kollegen müssten aufgrund ihres Arbeitsverhaltens eigentlich Kurtaxe bezahlen! Sie leben davon, dass ich kräftig zupacke und das Ganze für 'lau'.“ Dagegen steht die Sicht der Führungskraft. Sie weiß, dass drei Dinge stimmen müssen: Die Qualität der Arbeit( Qualitative Standards), die Menge der Arbeit (Quantitative Standards) und nicht zuletzt das Verhalten (Verhaltensstandards). Alles stimmt bei dem Montagskranken, nur eines stimmt nicht, sein Verhalten. Regeln müssen eingehalten werden, sonst fällt ein Team auseinander. Aber wie kann hier die Einsicht greifen? Auf ein so heikles Argument „Ich bin doch der Lastesel!“ kann die Führung in der Wirtschaft eleganter kontern. Denn hier gibt es das Instrument der Prämie, eine Prämie, die diesen Namen – nicht wie die ersten Schritte in der Verwaltung - auch verdient. Eine Prämie könnte die Diskussion schnell auf den Punkt bringen. Wo dieses Instrument fehlt, bleibt es bei vagen Versprechungen oder handfesten Drohungen: „Sie wollen doch - in den nächsten 10 Jahren- sicherlich einmal befördert werden. Diese Chance sollten Sie sich nicht verbauen!“ Dagegen steht die Drohung: „Ihr Verhalten kann und will ich nicht tolerieren...“ Eine flapsige innere Reaktion könnte sein: „Dann müssen Sie es eben lernen!“ Diese klare Ansage geht daher in der Verwaltung meist ins Leere. Der steinige Weg des Coach und Berater verläuft auf anderen Pfaden: „Wie gelingt es mir als Teamleitung, dass der Montagskranke selbst erkennt, dass dieses Verhalten auch für ihn selbst nicht tolerierbar sein kann?“ Der Chef als Vordenker wird etwas hilflos auf die Konsequenzen weisen: „Denken sie doch an die Kollegen! Sie sind Vorbild. Ihr Verhalten setzt die falschen Zeichen!“ Stattdessen baut der Coach auf Reflexion und auf die selbstgefundene Lösung: „Wie wirkt sich Ihr Verhalten wohl im Team aus?...“ Das kann der Schlüssel zu einer kritischen Reflektion sein und den Reifegrad eines selbstbestimmten und ergebnisorientierten Mitarbeiters fördern. Dagegen steht die klare Ansage in der Wirtschaft: „Merken Sie sich: Wer sich nicht an die Verhaltensnormen hält, passt nicht in unsere Mannschaft.“ Dort weiß man diese Botschaft schnell zu deuten: Die nächste Kündigungswelle kommt gewiss. Dieser Hinweis ist rhetorisch unschlagbar, mitunter auch nachhaltig.

Prof. Dr. H.- E. Meixner, ist heute als Berater und Trainer tätig. Zuvor war er zunächst in mehreren Bundesministerien und an der der FHÖV NRW mit Fragen der Personalführung und der Personalplanung (Personalpolitik, Personalmanagement, Im Dialog gewinnen, u.a.m.) beschäftigt. (vgl [www.h-e-meixner.de](http://www.h-e-meixner.de)). In der Serie „Der praktische Fall im Führungsalltag“ (Zeitschrift Innovative Verwaltung) geht es um ergänzende Wege einer Qualifizierung von Führungskräften über Medien, Internet und Seminaren. (IV: [Wissen für die Führungspraxis](#))