

# Motivation und Kommunikation als Schlüssel für Veränderungen

Veränderungsprozesse erfordern mitarbeiterfreundliche Rahmenbedingungen

**Wenn Veränderungsprozesse scheitern, liegt es häufig an der Motivation der Beschäftigten und an mangelnder Kommunikation in einer Verwaltung. Nur wenn die Rahmenbedingungen stimmen, können Veränderungen erfolgreich Fuß fassen.**

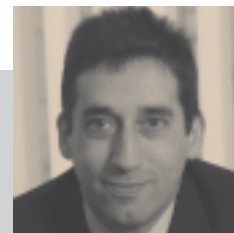
Nichts ist beständiger als der Wandel: In der Marktwirtschaft gehen im Zuge der steigenden Technisierung viele Veränderungen einher mit dem vornehmlichen Ziel, die Kunden- und Dienstleistungsorientierung zu steigern. Doch wie sieht es in Verwaltungsstrukturen aus? Im Rahmen der aufkommenden Verwaltungsmodernisierung greifen notwendige Veränderungsprozesse auch auf den öffentlichen Dienst über. Der Weg zum E-Government ist in vollem Gange, und die Anforderungen an Mitarbeiter werden sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht komplexer. Denken und Handeln in den Kategorien Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit wird notwendig. Komplexe Informationen müssen schneller gemanagt werden, und die Kunden- und Dienstleistungsorientierung wird zur wichtigen Leitlinie, Servicedenken wird groß geschrieben. So gibt es beispielsweise immer mehr Formulare, die online bereitgestellt und anschließend weiterverarbeitet werden müssen. In eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter wird allerdings nur spärlichst investiert.

Häufig geht der Anstoß für Veränderungen von oben aus, oftmals in Verbindung mit personellen Wechseln in der Verwaltungsspitze.

## Wiederbelebung eines Verwaltungsreformprozesses

In einer nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltung mit ca. 280 Mitarbeitern sollte der Reformprozess nach einem Wechsel in der Verwaltungsspitze forciert werden. Der Prozess war bereits zwei Jahre zuvor angestoßen worden, dann allerdings im Sande verlaufen. Einerseits war das Vertrauen in Führungskräfte und externe Berater geschwächt, andererseits waren die Erwartungen an den Umsetzungserfolg bei einem zweiten Versuch ausgesprochen hoch. Die Ausgangslage gestaltete sich wie folgt:

- Ein Leitbild existierte nicht.
- Ergebnisse einer Bürgerbefragung wurden nicht konsequent umgesetzt.
- Es gab kein einheitliches Führungsverständnis.
- Führungskräftebildungen fanden nicht oder nach dem Gießkannenprinzip statt.
- Mitarbeitergespräche waren auf freiwilliger Basis eingeführt.
- Die Personalverwaltung verstand sich nicht als strategische Einheit.
- Das Führungsverhalten war stark autoritär und von hierarchischem Denken geprägt.



**Edmund Mastiaux** ist Geschäftsführer des Zentrums für Management und Personalberatung, Bonn

- Ein hoher Krankenstand wies auf die insgesamt schlechte Stimmung hin.

## Vorgehensweise der Beratung

Um die Reformbemühungen wieder anzustoßen, haben wir als externe Beratung eine zweistufige Vorgehensweise gewählt. Zunächst wurden offizielle und informelle Stolpersteine erarbeitet. Dazu gehörte eine Inforeihe mit Führungskräften und Mitarbeitern, in der die Gründe für das Scheitern des ersten Versuchs erarbeitet wurden.

Daran schloss sich die Erarbeitung einer neuen, erfolgsversprechenden Vorgehensweise mit folgenden Inhalten an:

- Erhebung eines aktuellen Stimmungsbildes über Interviews und Gespräche
- kontinuierliche Information aller Mitarbeiter über die Zielsetzung und den Fortgang des Reformprozesses inkl. Auftaktveranstaltung gemeinsam mit den Führungskräften
- Führungskräfte der mittleren Ebene fungierten als die zentrale Stellenschraube im Veränderungsprozess
- Schulung der Führungskräfte im Ver-

wie z. B. die Bürgerbefragung wurde u. a. aufgrund der Haushaltslage zunächst zurückgestellt. Zielsetzung war es, dass Mitarbeiter die Veränderungen aus eigener Überzeugung aktiv unterstützen. Es sollte vermieden werden, dass Mitarbeiter lediglich einen Auftrag zu erfüllen haben, deren Sinn und Zweck und deren Ergebnis nicht eindeutig geklärt ist.

Gut 18 Monate nach erneutem Angehen des Reformprozesses wurde eine flächendeckende Mitarbeiterbefragung zu den Themen „Allgemeine Zufriedenheit“, „Führung“ und „Zusammenarbeit“ durchgeführt. Als Ergebnis im Vergleich zum Stimmungsbild am Anfang zeigte sich eine deutlich positivere Einstufung aller betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte.

sprechende Qualifikation verfügen, um die angestrebten Veränderungen auch sinnvoll umsetzen zu können. Hier sind insbesondere die direkten Vorgesetzten gefragt. Verhaltensweisen oder die Motivation von Mitarbeitern zu verändern gelingt am ehesten, wenn man förderliche Rahmenbedingungen schaffen kann, mit denen die innere Einstellung der Mitarbeiter und die Motivation positiv beeinflusst werden. Denn eine Verhaltensänderung wird am schnellsten über eine Veränderung von Rahmenbedingungen provoziert. Das zu gewährleisten, ist jedoch Führungsaufgabe und muss „von oben“ passieren.

### Schwerpunkte eines Veränderungsprozesses

- Erarbeitung und Umsetzung eines Unternehmensleitbildes
- Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- Umsetzung des Führungsverständnisses, u. a. über die Installation eines Kümmerer-Systems
- Einführung eines Besprechungsmanagements
- Umfassende Qualifizierung der Führungskräfte in verschiedenen Bereichen
- Aufbau einer modernen Personalarbeit mit der Erarbeitung eines Selbstverständnisses für den Bereich der Personalverwaltung und der Erarbeitung eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes
- Personalauswahl über standardisierte Assessment-Center-Verfahren
- Personalentwicklungsseminare zur weiter gehenden Potentialeinschätzung der Mitarbeiter

änderungs- und Projektmanagement  
Im Rahmen des Veränderungsprozesses wurden besondere Schwerpunkte gesetzt (siehe Kasten). Die Hausaufgaben nach innen wurden damit umfassend angegangen, die Hausaufgaben nach außen

### Widerstand als Nebenwirkung von Veränderung

Die im Beispiel dargestellten Veränderungen lassen sich grundsätzlich nicht von heute auf morgen umsetzen und sie gehen in der Regel mit Widerständen einher. Doch wodurch entstehen diese Widerstände, und wie können die genannten Erfolgsfaktoren „Information und Kommunikation“ und „Selbstverantwortung“ als Motivationsinstrumente gezielt und konkret eingesetzt werden?

Grundsätzlich sind Mitarbeiter nicht gegen Veränderungen, die zu Verbesserungen führen. Es ist aber natürlich zunächst unklar und außerdem mit Aufwand verbunden, bisher eingespielte Prozesse mit ungewissem Erfolg abzuwandeln. Bei von oben angeordneten Veränderungen stellt sich oft ein Gefühl der Ohnmacht ein. Mitarbeiter empfinden Hilflosigkeit, weil eine Anordnung umgesetzt werden muss, mit der sie sich vielleicht überfordert fühlen.

### Der Rahmen muss stimmen

Der Mitarbeiter kann sich nur dann ändern, wenn die notwendigen Rahmenbedingungen für die geplante Veränderung geschaffen werden. Der Mitarbeiter muss in seiner Organisation zufrieden sein, er muss informiert sein und über die ent-

### Betroffene beteiligen

Ursachen für Widerstände liegen hauptsächlich im emotionalen Bereich. Es geht um die Angst vor Kontrollverlust und vor dem Verlust von Besitzständen. Es ist ausgesprochen wichtig, diese Ängste und Befürchtungen aufzugreifen, um die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Besonders im Rahmen umfangreicher Veränderungen ist der entscheidende Erfolgsfaktor, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Konsequente Information, Kommunikation und Einbindung sind unabdingbar. Die Wiederaufnahme des dargestellten Reformprozesses ist auch deshalb so erfolgreich verlaufen, weil stets auf eine außerordentlich gute Kommunikation und Information zwischen Verwaltungsspitze, Führungskräften und Mitarbeitern sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben geachtet wurde.

### Kommunikation ist das tägliche Brot

Doch wie schafft man in einer Organisation, wo in der Regel lediglich indirekt, nämlich über Aktenvermerke, kommuniziert wird, eine offene Feedback- und Vertrauenskultur? Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation drückt aus, dass man Mitarbeiter wertschätzt und sie als Partner ernst nimmt. Über dieses einfache Mittel können Führungskräfte sicherstellen, dass Mitarbeiter so stark

wie möglich in den Prozess einer Neuausrichtung integriert werden, und durch gezeigte Wertschätzung lässt sich bereits auf einfachem Wege ein wesentlicher Motivationsfaktor abdecken.

Der tägliche Arbeitsprozess bietet Möglichkeiten, Mitarbeiter ohne große Mühe und auf unkonventionellem Wege zu motivieren. Kontinuierliche kleine „Taten“ zeigen häufig eine größere Wirkung als vereinzelte Großaktionen:

- Bedanken Sie sich häufiger bei den Mitarbeitern nicht nur im Vorbeigehen, sondern nachdrücklich und mit Herzlichkeit.
- Begrüßen Sie Mitarbeiter aufmerksam und freundlich.
- Lassen Sie auch Kritik an „heiligen“ Kühen zu.
- Geben Sie eigenes Fehlverhalten zu.
- Lassen Sie Ihre Missstimmungen nicht an den Mitarbeitern aus.
- Nehmen Sie sich Zeit, den Mitarbeitern zuzuhören.
- Vermitteln Sie den Mitarbeitern die Bereitschaft, als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen.

### Feedback als notwendiges Korrektiv

Im Sinne kontinuierlicher und gezielter Motivation stellen neben einem wertschätzenden Verhalten im Alltag jedoch auch institutionalisierte Kommunikationsformen wichtige Motivationsquellen dar. Ähnlich wichtig ist ein einführendes Training für die Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen. Gerade wenn in einem bestehenden System wie einer Verwaltung viele Drehschrauben verstellt werden, ist ein nachhaltiges, regelmäßiges und differenziertes Feedback wichtige Voraussetzung, um die Auswirkungen der Veränderung zuverlässig abschätzen und ggf. rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können.

Darüber hinaus sollte die Führungskraft eine Vertrauenskultur schaffen, in der der Mitarbeiter eben wirklich im Rahmen des Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächs eine aktive Rolle einnimmt und Feedback aus seiner Sicht

gibt. Auf diese Weise kann die Führungskraft nämlich aus direkter Quelle erfahren, ob die von ihr ausgesandten Botschaften auch beim Mitarbeiter ankommen. Sollte es zu Missverständnissen kommen, können diese durch eine derartig offene Kommunikation bereits im Keim erstickt werden, was sich auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

Führungskräfte und Mitarbeiter aus unserem Beispiel waren dem verbindlichen Mitarbeitergespräch gegenüber wenig aufgeschlossen, und zwar aus ganz unterschiedlichen Gründen. Doch nach Abschluss des Reformprozesses war das Mitarbeitergespräch als Personalentwicklungsinstrument flächendeckend und verbindlich eingeführt. Was führte zum Erfolg?

### Wer redet, kann noch lange nicht kommunizieren

Nicht jede Führungskraft in einer Verwaltung fühlt sich dazu in der Lage, neue Aufgaben motivierend zu übertragen oder positive Umsetzungsmomente deutlich lobend zu erwähnen. Dabei ist gerade das Lob die wichtige Bestätigung für den Mitarbeiter, dass er auf dem richtigen Weg ist. Ebenso wichtig, aber von Seiten der Führungskraft prinzipiell noch schwieriger anzusprechen, sind kritische Punkte in bisherigen Abläufen. Schließlich möchte man seine Mitarbeiter ja nicht verprellen.

In unserem Beispiel wurden im Rahmen einer gemeinsamen Informationsveranstaltung alle Mitarbeiter der Verwaltung über die Einführung des Mitarbeitergesprächs informiert. Ziele wurden erläutert und Vorteile und Befürchtungen abgeglichen. Insgesamt sind alle Mitarbeiter also über das Instrument Mitarbeitergespräch in Kommunikation getreten. Des Weiteren wurden Führungskräfte und Mitarbeiter beiderseits in parallelen Gruppen in der Gesprächsführung geschult – die Führungskräfte beispielsweise in motivierenden Überzeugungsstrategien, die Mitarbeiter in einer sachlichen Argumentation.

In diesem Zusammenhang ist es

wichtig, sich als Verwaltung grundsätzlich darüber zu verständigen, wie überhaupt mit Fehlern, Kritik und auch Konflikten umgegangen werden soll. Was bisher immer nur verdeckt angesprochen oder im Extremfall „ausgesessen“ wurde, wird sicherlich nicht einfach in einem verbindlich festgesetzten Gespräch geäußert. Das System, über etwas nicht zu sprechen, ist genauso gewachsen wie die Sorge vor Gesichtsverlust. Folglich kommt selbst auf Nachfragen nur wenig Information. In diesem Fall ist das jedoch kein Zeichen für Widerwillen, sondern es gilt, diese Form von Widerstand zu hinterfragen und vorsichtig, in kleinen Schritten, von Vieraugengesprächen bis hin zu übergreifenden Sitzungen Dinge immer wieder, immer konsequenter, immer regelmäßiger und immer offener anzusprechen. Entscheidend war außerdem, dass diese Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft regelmäßig, d. h. idealerweise häufiger als einmal im Jahr stattfinden.

### Erfolg ist planbar

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, organische Strukturen zu schaffen, die stärker vernetzt sind, um das Prinzip der Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu erhöhen. Wesentliche Stellschraube und Motoren für das Schaffen von förderlichen Rahmenbedingungen sind die Führungskräfte der Verwaltung, sowohl der Verwaltungsvorstand als auch die mittlere Führungsebene.

Aus psychologischer Perspektive ist die wahrgenommene eigene Möglichkeit, Einfluss auf die Umsetzung von Entscheidungen zu nehmen, wichtig. Nur auf diese Weise wird ein Erfolg auch als persönlicher Erfolg „verbucht“, weil die Verbindung zwischen Handlung und Ergebnis nachvollziehbar wird. Eine sich einstellende positive Wirkung ist dann nicht mehr bloß zufälliges Produkt einer irgendwie gearteten Aufgabenstellung, sondern durch persönliches Engagement, Überzeugung und Leistung entstanden. Sobald Mitarbeiter ihren Einfluss auf Erfolg absehen können, sind sie automatisch motivierter, auch weitere Ansätze

anzugehen, weil sie die Erfolgsaussichten für sich eher einschätzen können.

Der Sachgebietsleiter, der sich im Sinne von Kundenorientierung der Wichtigkeit eines sachgebietsübergreifenden Austauschs zwischen den Mitarbeitern bewusst und davon überzeugt ist, wird sich persönlich viel eher für einen reibungslosen und effizienten Besprechungsablauf einsetzen als die Führungskraft, die das Führen von Besprechungen von oben ohne nähere Hintergrundinformationen zugewiesen bekommt.

In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, alteingesessenen Mitarbeitern Dinge zuzutrauen und sie zu motivieren, diese für sie neuen Aufgaben zu übernehmen. Teilweise sind hierfür unterstützende, qualifizierende Maßnahmen notwendig, um Mitarbeitern das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle über Ihre Aufgaben zu vermitteln. Wenn der Sachgebietsleiter zukünftig also Besprechungen leiten soll, ist neben der Information über Ziele und Erwartungen der Maßnahme sicherzustellen, dass im Umgang mit der Besprechungsmoderation über Erfahrung verfügt oder aber im Vorfeld

ein Moderationstraining besucht.

### Vertrauen motiviert

Kommunikation als Heilmittel ist somit ein guter Ansatz, weil sich Mitarbeiter ernst genommen und wertgeschätzt fühlen. Aber Kommunikation ist nicht alles und will eben gelernt sein. Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, nutzt auch die effizienteste Kommunikation nicht mehr viel.

Der größte Denkfehler besteht in der Annahme, dass Veränderungen viel schneller umzusetzen sein müssten, als sie sich wirklich umsetzen lassen. Der Anspruch: „Wir ändern jetzt etwas“ wird also deshalb zur Enttäuschung und zu einem resignierenden „Es tut sich ja doch nichts“, weil die Erwartungshaltung einfach unrealistisch ist. Entgegenwirken kann hier nur ein deutliches und konsequentes Vorbildverhalten vom Verwaltungsvorstand und den Führungskräften, die klare Ziele formulieren, darauf hinweisen, bis wann mit welchen Ergebnissen gerechnet werden kann oder muss, und somit durch regelmäßige Informati-

on und Kommunikation für eine Transparenz sorgen, die unrealistische Vorstellungen und somit die vorprogrammierte Enttäuschung gar nicht erst aufkommen lassen.

Unabhängig davon, wo Veränderungen umgesetzt werden sollen – sei es in der freien Wirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung – gilt: Ohne den Mitarbeiter geht es nicht. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, müssen zunächst die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Der Mitarbeiter ändert sich nicht einfach, sondern sein Umfeld muss so gestaltet sein, dass er die notwendigen Änderungen auch vollziehen kann. Hier sind insbesondere die Führungskräfte gefragt, die durch eine regelmäßige Information und gute Kommunikation die Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen, und so die notwendige Akzeptanz erreichen, um Veränderungsprozesse gemeinsam und einvernehmlich anzugehen.

Weitere Informationen erhalten Sie beim **ZfM, Edmund Mastiaux**, ☎ (02 28) 26 50 04, E-Mail: [service@zfm-bonn.de](mailto:service@zfm-bonn.de). ●