



Behördenleitungstagung des Bundes 2016 | „Klug, fit und engagiert - wie wir zukünftig arbeiten wollen“ 14.-15. September 2016

Abschlussimpulse von Barbara Becker – Versuch einer pointierten Zusammenfassung der Tagung

Highlights – Begriffe-Bingo

Authentizität, Beteiligung, Partizipation, Gesundheitsmanagement, Klumpenrisiko, losing control without losing control, bin ich zuständig?, Schwimmen von Arbeits- und Privatleben, Einbinden der Führungskräfte, Erreichbarkeit vs. Verfügbarkeit, Kicker im Sozialraum, 267 Arbeitszeit-Modelle, Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen, Millennials, PSM – Public Service Motivation, Generation MyPod, Commitment, ambidextrous leadership, Fachkarriere, Wissenschaftsfreiheitsgesetz, „Ich bin gerne am stumpfen Ende der Spritze“

Faktor Mensch – Individuell und einzigartig?

- Flexicurity: gute Führung umfasst Flexibilität und Security.
- Kondratieff-Zyklen: Wir befinden uns in einem neuen Zyklus. In der voranschreitenden Digitalisierung gewinnt der Faktor Mensch weiter an Bedeutung
- Bei Neueinstellungen werden Soziale Kompetenzen einen immer höheren Stellenwert einnehmen.

Mitarbeitermotivation ist nicht „mehr Geld“ und „Motivations-Guru-Zitate“ sondern entsteht durch

- Partizipation
- Führung
- Freiräume und Ressourcen für neue Ideen





- Zusammenarbeit
- Karriereentwicklung

Motivierte MitarbeiterInnen wollen Sinn in ihrer Arbeit erkennen und Stolz auf ihre Arbeit/ihren Arbeitgeber empfinden können | Stolz an der Arbeit zu vermitteln ist laut Bundesinnenminister Thomas de Maizière echte Führungsaufgabe.

Teilhabe und Information - ein entscheidender Faktor für gelingende Führung

Nach Prof. Bauer, Fraunhofer IAO, müssen sich Arbeitgeber zukünftig mit folgenden Anforderungen auseinandersetzen:

- Gutes Arbeitsklima
- Herausfordernde Aufgaben
- Förderung und Weiterbildung
- Aufstieg und Entwicklung
- Image und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens | der Behörde
- Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte

Nach Prof. Wieler vom Robert-Koch-Institut

- halten Handlungsspielräume Mitarbeitende gesund,
- die Prävention ist entscheidend und
- klare Strukturen und Verantwortlichkeiten sowie kontinuierliche Beteiligung und das Einbinden der Führungskräfte fördern die umfassende physische und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Prof. Dr. Alexander Kurz, Vorstand Fraunhofer Gesellschaft: „Man glaubt gar nicht, wie intelligent und kreativ die Leute sind, die man selbst im Haus hat!“ Dies gilt es durch integriertes Personalmanagement (Gesundheitsmanagement, Diversity, Alumni-Arbeit, Personalmarketing, etc.) zu fördern.

„Enttäuschung ist Aufklärung über eine Täuschung.“



Herausforderung für Führungskräfte sind „Die Fantastischen 4“: Geld, Zeit, Information und Wertschätzung. Davon bekommen MitarbeiterInnen (leider) nie genug!

Exkurs: Typisierung nach Steve de Shazer. Welchen Typ von MitarbeiterIn habe ich vor mir?

- BesucherInnen: es bleibt unklar, ob der/die Mitarbeitende etwas verändern möchte oder überhaupt ein Anliegen hat
- Klagende: kennt das Problem, sieht sich jedoch nicht als Teil der Lösung sonder in einer Opferrolle, aus der heraus kein Handeln möglich ist
- KundIn: kennt das Ziel und hat Ideen für die Umsetzung bzw. Lösung des Problems. Begreift sich selbst als Teil der Lösung.

Balance von Kommen und Gehen

Ausgewogenheit zwischen einer Komm- und Geh-Struktur: Führung heißt nicht nur die Türe offenlassen, so dass MitarbeiterInnen kommen können, sondern heißt auch bewusst zu den MitarbeiterInnen zu gehen und mit ihnen zu sprechen. Beispiel: Björn Deicke, Direktor BSTU, macht jedes Jahr eine „Sommertour“ an alle Standorte der Behörde und besucht die Mitarbeitenden vor Ort. Vorteile: direkter Kontakt, gute Resonanz bei den Mitarbeitenden

Gute Führung = gesunde Führung. Das heißt auch die Gesundheit der Führungskräfte | die eigene Gesundheit muss im Fokus stehen.

Größtes Gesundheitsrisiko für MitarbeiterInnen ist das Verhalten der direkten Führungskraft. Statt Verhaltensprävention brauchen wir „Verhältnisprävention“ am Arbeitsplatz. Es geht um Strukturen und nicht nur um Yoga und Rückenschule. (Cornelia Prüfer-Storcks)



Gute Führung erfordert Eigen-/Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen und setzt die Abgabe von Verantwortung und Zuständigkeiten voraus. Und das Vertrauen darauf, dass die Aufgaben erledigt werden.

Beispiel Unilever - Global Marketing: 2 Personen teilen sich die Führung, je 60%-Stelle (in dem Wissen, dass beide als Führungskräfte ca. 80% arbeiten, aber immerhin nicht 100% Stelle und 120% Arbeit), 1 Funktionsstelle, 1 Mail-Adresse, 2 Stunden Übergabe pro Woche. Folge: hohe Arbeitszufriedenheit & hohe MitarbeiterInnenzufriedenheit.

Fosbury-Flop – es einfach mal anders sehen

These: Gesundheit ist nicht messbar an Krankentagen (Alter, chronische Krankheiten, Grippewelle, etc. verfälschen das Ergebnis). Stabiler Umgang, Führungskultur, kooperatives Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden fördern hingegen ein positives Arbeitsklima und die Motivation der MitarbeiterInnen. Ziel von Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist es nicht, den Schaden zu messen (z.B. Krankentage), sondern durch Prävention Schaden zu vermeiden. Problem daran ist die Messbarkeit!

Blickwechsel:

Statt Krankentage als negativ zu bewerten, sehen Sie die Tage als „Gesunderhaltungstage“! Wenn Mitarbeiter/innen zu wenige Tage zum regenerieren nutzen, ist das dauerhaft auch nicht gesund.

These: Es können nicht alle alles bekommen: Es geht um die Vereinbarkeit von Beruf (an 1. Stelle) und Privatleben (an 2. Stelle). Diese Reihenfolge ist wichtig, um unsere gesetzliche Aufgabe voranzustellen. Dazu beauftragen und die Parlamente, dafür zahlen die Steuerzahler/innen.



Konflikte – wie aus einem Kätzchen ein feuerspeiender Drache wird

Wenn Entscheidungen nach unten weitergegeben werden, wird oft von (Führungs-) Ebene zu (Führungs-)Ebene Negatives ergänzt und aufgebauscht: „Die da oben...!“ So wird aus einer Mitteilung eine Horrorstory. Drücken Sie sich nicht davor, dieses Phänomen mit Ihren Führungskräften zu besprechen. Bändigen Sie den Drachen durch das direkte Einzelgespräch!

Führungskräfte müssen Klarheit im Umgang mit Konflikten üben, üben, üben...

Führungskräfte entstehen lassen

Führungskompetenz ist eine der Schlüsselkompetenzen, die kontinuierlich gefördert und entwickelt werden muss.

Top-Down Veränderungen reichen nicht aus. Die Führungskräfte müssen langsam dazu befähigt werden zu führen. Z.B. durch Weiterbildungen, Learning-by-Doing, kleine aber kontinuierliche Übungsaufgaben, Mentoring-Programme, Trainee-Programm, etc.

Menschenführung wird in einer Dienstleistungsgesellschaft entscheidend, nicht das fachliche Know-How.

Führungskompetenz und Zukunftskompetenz sind eng aneinander gekoppelt.

Digitalisierung

Herausforderungen: Hierarchisches Arbeiten vs. Projektstrukturen und Matrixorganisationen.

Was ist das optimale Kommunikationsmittel in einer digitalen Welt? E-Mail oder doch der direkte Austausch in einer Projektgruppe?



Der zweite Fosbury-Flop: Wir sollten nicht fragen, was wir aufgrund der Digitalisierung tun müssen. Stattdessen fragen wir: Wie können wir die Digitalisierung zur bestmöglichen Erfüllung unserer Aufgaben und zum Erreichen unserer Ziele nutzen?

Mut zur Muße

Neue „Leistungszeit“: Zeit zum Leben, Ehrenämter, Freizeitgestaltung, etc.

Vorbild sein: auch Muße und Kraft tanken gehört zu einer guten Führungskraft.

Fazit:

Allen Gewalten zu trotz sich erhalten
Widerstand üben, wo Anpassung wächst.
Bestehenden Unrechts beharrlich sich wehren.
Den Frieden bewahren.
(Sophie Scholl)

Barbara Becker | Strategische Qualitätsentwicklung
September 2016