

# Schmiermittel für die Mitarbeitermotivation

Mit offenen Karten spielen: Die Digitalisierung löst in vielen Verwaltungen eine massive Verunsicherung bei den Beschäftigten aus. Gelingt es mit einer Vertrauenskultur, die Beschäftigten mitzunehmen und die Mitarbeitermotivation zu stärken?

## Autor



### Rolf Dindorf

ist Führungskräfteberater und Seminarleiter für ein strategisches Personalmanagement sowie Lehrbeauftragter, Filmtheaterkaufmann und Blogger. [mail@rolf-dindorf.de](mailto:mail@rolf-dindorf.de)

In seiner Berliner Rede von 2004 erklärte der damalige Bundespräsident Johannes Rau: „Ich will über das sprechen, was nach meiner Erfahrung die notwendigen Veränderungen in unserem Land überhaupt erst möglich macht: Ich rede von Vertrauen und Verantwortung (...). Entscheidend ist aber: Wo Vertrauen fehlt, regiert Unsicherheit, ja Angst. (...) Ich bin fest davon überzeugt, dass wir die notwendigen Veränderungen schaffen können. Genauso fest glaube ich aber, dass der Mangel an Vertrauen und Verantwortungsbereitschaft der eigentliche Grund für die massive Verunsicherung ist, für die an vielen Stellen pessimistische Stimmung und für die mangelnde Kraft zur Veränderung.“<sup>(1)</sup>

Die Erfahrung zeigt, dass beim Thema Digitalisierung ein Klima der Verunsicherung und Angst in den Amtsstuben anzutreffen ist. Was kommt da auf uns zu? Was wird aus meinem Arbeitsplatz? Wie ändern sich Arbeitsaufgaben und

Arbeitsprozesse? Werde ich in Zukunft noch gebraucht? Wie sieht es mit meiner Karriere aus? Welche digitalen Kompetenzen werden gefordert? Wo steht unser Amt in zehn Jahren?

## Duftnote setzen und das „Warum“ erläutern

Da mangelt es seitens der Behördenleitung häufig an Sensibilität für ihre Beschäftigten. Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung kann nur bei einer klaren Digitalversion der einzelnen Verwaltungen gelingen. Dabei reicht es nicht, einen Chief Digital Officer (CDO) zu installieren. Vielmehr muss unter Einbeziehung der Mitarbeitenden ein Kulturwandel eingeleitet werden, der verdeutlicht, dass die digitale Verwaltung von morgen sich von nicht mehr zeitgemäßen Lösungsansätzen verabschieden muss. Damit das Personal den Sinn versteht, ist ausführlich das „Warum“ zu erläutern. Das stärkt die

## Kompakt

- Um die Digitalisierung zu meistern, muss unter Einbeziehung der Mitarbeitenden ein Kulturwandel in der Verwaltung eingeleitet werden.
- Im Mittelpunkt steht dabei selbst gesteuerte Teamarbeit, Kundenorientierung, sinnstiftende Vertrauenskultur, Führung auf Augenhöhe, Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft und Innovationsklima.
- Eine vertrauensorientierte Kultur die generationenübergreifende Zusammenarbeit.

Vertrauenskultur und Mitarbeitermotivation. „Letztendlich geht es um einen entscheidenden Punkt: Angst ist die stärkste Beschränkung. Wenn Organisationen nicht auf impliziten Mechanismen der Angst aufbauen, sondern auf Strukturen und Praktiken, die Vertrauen und Verantwortung hervorbringen, dann geschehen unerwartete Dinge.“ (2)

### Zündfunke vertrauensorientierte Kultur

Beim Begriff Vertrauenskultur schwingt für viele eine gewisse Naivität mit. Vertrauen? Wem? Dem? Dabei ist Vertrauen eine der wertvollsten und emotionalsten Substanzen zur Mitarbeitermotivation. Doch wie Vertrauen aufbauen? Indem beide Seiten – Führungskraft und Mitarbeitende – im Schützengraben verhar-

*„Mehr Vertrauenskultur wagen, beginnt – passend zur Ausgangskultur – in kleinen Schritten.“*

ren, wird wenig passieren. Beide Parteien sind aufgefordert, Signale zu setzen. Dabei muss die/der Vorgesetzte etwas mehr in Vorleistung treten. Nur sie/er kann mehr Verantwortung und Freiheit ermöglichen. Dies ist zwingend nötig, damit dem disruptiven Wandel mit Kreativität, Selbstverantwortung und Zusammenhalt getrotzt wird.

Mehr Vertrauenskultur wagen beginnt – passend zur Ausgangskultur – in kleinen Schritten. Jeder kann dazu etwas beitragen. Allerdings sollte – weil stillbildend – die Verwaltungsspitze mit deutlichen Signalen vorangehen. „Wir vertrauen anderen, wenn sie konstruktiv reagieren, das heißt, wir vertrauen denjenigen, die uns und unser Recht auf unsere Sorgen, Meinungen und Gefühle akzeptieren.“ (3)

Eine Verwaltungskultur mit dem Schwerpunkt Vertrauen fällt nicht vom Himmel. Sie lässt sich auch nicht durch ein Hauruck „par ordre du mufti“ erzwingen. Es bedarf der Zeit, der Ent-

schlusskraft und der Geduld für den Aufbau einer vertrauensgeführten Zusammenarbeit.

Dazu sind seitens der Führungsspitze, aber auch der Beschäftigten Schritte aufeinander zu nötig. Die Leitung muss durch Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Transparenz und verlässliches Handeln Vertrauensimpulse ausstrahlen. Die Belegschaft wiederum muss die Angebote nutzen. Ohne starkes gegenseitiges Vertrauen bleibt die Verwaltungskultur nur ein Torso. Dabei ist die Kultur der Strategie deutlich überlegen.

Zunehmend gewinnt der Organisationsansatz der agilen Verwaltung Zuspruch im öffentlichen Dienst. Im Mittelpunkt stehen dabei selbst gesteuerte Teamarbeit, Kundenorientierung, sinnstiftende Vertrauenskultur, Führung

auf Augenhöhe, Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft und Innovationsklima.

Im Zuge der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erlebt die Fehlerkultur einen richtiggehenden Hype. Dabei stand bisher die Fehlervermeidung im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns. Vertrauen und Mitarbeitermotivation hängen von der Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Führung ab. Nur wer den Maßstab kennt und seine verlässliche Anwendung durch die Führungskraft im Kopf hat, kann mutig experimentieren. Ängste sind ein schlechter Indikator für Neuerungen.

Welcher Freiraum steht mir als Mitarbeiterin beziehungsweise Mitarbeiter für Experimente zu, ohne gleich dafür bestraft zu werden? Dahinter steht das Menschenbild der Verwaltungsspitze. Liegt eine positive Sichtweise vor, bei der den Beschäftigten vertraut wird, keine absichtlichen Fehler zu machen und nur das Beste für die Behörde zu wollen? Oder herrscht die Sichtweise vor, kon-

sequent kontrollieren, beobachten und steuern zu müssen, weil die Beschäftigten bewusst Fehler verursachen?

Beim Blick hinter die Kulissen zeigt sich, dass eine Verwaltungskultur, die auf Misstrauen gründet, zu deutlich weniger Innovation und Fortschritt führt. Wer möchte schließlich bei einem Missgeschick bestraft, gedemütigt oder abgemahnt werden?

Professor Fredmund Malik warnt zu Recht: „In einer von Misstrauen geprägten Organisation können weder menschliche Zusammenarbeit noch gute Leistungen entstehen.“ Schlimmer noch: „Misstrauen ist eine der gefährlichsten „Krebserkrankungen“ einer Organisation, und sie ist, außer in einem sehr frühen Stadium, unheilbar.“ (4)

Innovative Verwaltungen vertrauen ihren Beschäftigten – jedoch nicht blind. Sie etablieren eine Vertrauenskultur, bei der (zumutbare) Fehler akzeptiert werden. Sie leben beispielsweise, wie der Kreis Soest, ein „Prinzip der offenen Fehlerkultur“. Die Soester Botschaft lautet: „Bringen Sie sich ein! Wenn Lösung X nicht geht, machen wir es anders. In kleinen Schritten vorangehen, Erfolge sichtbar machen, aus Erfahrungen lernen, Feedback einholen, anpassen und verändern, nur so kann es gelingen.“ (5)

### Ein Appetitmacher für Fachkräfte

Im Auge des Sturms: Aktuelle Zahlen vom „dbb beamtenbund“ und der „Tarifunion“ aus dem Jahr 2020 belegen den Fachkräftemangel in den Ämtern und Behörden. Derzeit fehlen etwa 300.000 Fachkräfte. In den nächsten zehn Jahren scheiden aus dem öffentlichen Dienst 1,25 Millionen Beschäftigte aus. Die Funktionstüchtigkeit von Ämtern und Behörden droht deutlich eingeschränkt zu werden.

Die Praxis zeigt, dass in vielen Behörden die Organisationskultur im Hinblick auf vertrauensförderliche Ansätze noch Entwicklungspotenzial besitzt. Das Motto lautet „Raus aus dem Elfenbeinturm ver-

## Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Vertrauenskultur

- Kleine Veränderungen erhöhen die Glaubwürdigkeit mehr als radikale Brüche. Das Gewähren von zunächst kleinen Freiheiten (die dann systematisch ausgebaut werden) führt zu mehr gegenseitigem Vertrauen. Diese Autonomie stärkt den Mut und das Vertrauen der Beschäftigten.
- Sie brauchen einen langen Atem – Disziplin genannt. Eine Vertrauenskultur lässt sich nicht über Nacht mal so einführen.
- Die Kommunikation ist ein wichtiger Eckpfeiler vertrauensorientierter Führung. Kommunikation umfasst dabei mehr als nur das gesprochene Wort. Glaubwürdigkeit ergibt sich aus der Umsetzung der Worte.
- Sinn ist einer der größten Treiber. Warum digitalisieren wir unsere Verwaltung? Warum experimentieren wir jetzt? Mithilfe von Empathie Sinn zu vermitteln schafft Motivation und Vertrauen für die Verwaltungsdigitalisierung.
- Letztendlich muss auch bei der Berufung neuer Führungskräfte darauf geachtet werden, dass neben der fachlichen auch die soziale Befähigung vorliegt. Wer die Digitalisierung nur als technologische Herausforderung sieht, wird das Herz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gewinnen.

krusteter Strukturen der Kontrollwut (Kontrollmechanismen, Präsenzpflicht, Bedenkenträgerei) hin zu mehr Transparenz, Gestaltungsmöglichkeiten und eigenständiger Arbeitsweise“. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine gelebte Vertrauenskultur ein starker Magnet für junge Verwaltungsnachwuchskräfte.

So zeigt das „Nachwuchsbarometer

Markenbotschaftern. Mehr als jede oberflächliche Werbekampagne trägt dies dazu bei, neue Fachkräfte zu finden.

Vertrauenskultur ist somit kein moralischer Selbstzweck. Eine High Trust Culture ist der Schmierstoff für eine Mitarbeiterbindung mit hohem Wert. „Wenn Menschen stolz darauf sind, mit ihrem Unternehmen verbunden zu sein, ent-

*„Eine vertrauensorientierte Kultur stärkt die generationenübergreifende Zusammenarbeit.“*

Öffentlicher Dienst 2019“ sehr deutlich, dass einem Großteil der befragten jungen Menschen eine Arbeit in selbstverantwortlichen Teams wichtig ist. Knapp 90 Prozent präferieren eine eigenständige Arbeitsorganisation.

Damit die öffentliche Hand die besten Fachkräfte finden und binden kann, muss sie ihre Organisationskultur mit einer Vertrauenskultur unterfüttern. Damit verbessert sich das Arbeitgeberrimage der öffentlichen Einrichtung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu

steht dadurch ein besonderes Maß an Fürsprache und Verbundenheit, das in einer Welt voller Mittelmäßigkeit und Gleichgültigkeit für den entscheidenden Unterschied sorgt“, führt der britische Starunternehmer Richard Branson aus. (6)

Zugleich stärkt eine vertrauensorientierte Kultur die generationenübergreifende Zusammenarbeit. Friktionen zwischen Generation Z und Babyboomern werden minimiert. Mittlerweile sind 27 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen

Dienst 55 Jahre und älter. Mit einer älter werdenden Belegschaft müssen sowohl der demografische Wandel als die Digitalisierung erfolgreich gemeistert werden. Doch dies hängt wesentlich vom Vertrauen untereinander ab. Vertrauen wächst durch gegenseitige Kenntnis. Wer nur denkt, die andere Seite sei „old school“ oder nur ein „Gamer“, wird sich einer fruchtbaren Zusammenarbeit verweigern.

### Fazit

Je unübersichtlicher und komplexer die Welt wird, desto zentraler wird die Bedeutung von Vertrauen. Gerade auch im Hinblick auf die Verwaltungsdigitalisierung wird ohne eine gehörige Portion an gegenseitigem Vertrauen kaum ein rascher Erfolg eintreten. Mit der Einführung digitaler Innovationsprozesse in das Verwaltungshandeln muss auch das Herz der Mitarbeitenden erreicht werden. Ein kluger Schachzug macht diejenige Verwaltung, die auf eine Vertrauenskultur setzt. Vertrauen rockt! ■

### Literatur

- (1) Rau, J. (2004): „Vertrauen in Deutschland – eine Ermutigung“, <https://bit.ly/2RaUTyT>
- (2) Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations, München, S. 83.
- (3) Zand, E. D. (1983): Wissen, Führen, Überzeugen, Heidelberg, S. 63.
- (4) Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben, Frankfurt/Main, S. 146.
- (5) Oberreuter, R. (2019): Digitalisierungsprozess beim Kreis Soest, <https://bit.ly/2TK8xuG>
- (6) Branson, R. (2013): Like a Virgin, Kulmbach, S. 23.

 SpringerProfessional.de

Vertrauenskultur



Rascher, S. (2019): Welchen Einfluss Führungskräfte auf die Fehler- und Vertrauenskultur haben, in: Just Culture in Organisationen, S. 35-38, [www.springerprofessional.de/link/16620392](http://www.springerprofessional.de/link/16620392)