

# Mitarbeitende im öffentlichen Sektor erfolgreich führen

## Anregungen aus der Sicht der Ethik Pater Dr. Albert Ziegler

### Einleitung

Wer heute in einem Amt tätig ist, hat es nicht leicht. Er hat es vor allem dann nicht leicht, wenn er nach besten Kräften bemüht ist, die unterschiedlichen Aufgaben seines Amtes verantwortungsbewusst wahrzunehmen und dadurch einen *Service public* zu erbringen, der - wie das Wort sagt - der Öffentlichkeit, der Allgemeinheit oder dem Gemeinwesen zugute kommt.

Wer in diesem Sinne bemüht ist, sein Amt zu verwalten, muss mit verschiedenen Spannungsfeldern rechnen. Sie unterscheiden sich zwar erheblich je nach der besonderen Art des jeweiligen Amtes. Drei Spannungsfeldern hingegen dürften jedoch allen Aemtern zu schaffen machen.

1. Wer heute im *Service public* tätig ist, muss mit einem dreifachen Spannungsfeld rechnen.

(1) Das erste Spannungsfeld wird bestimmt durch die Spannung zwischen *Politik* und *Verwaltung*. Verkürzt und unfreundlich gesagt: Nur zu oft muss die Verwaltung die Suppe auslöffeln, welche ihr die Politik eingebrockt hat.

Entsprechend seufzen die Verwaltungsleute: "Der demokratisch legitimierte Führungsanspruch der Politik innerhalb eines immer

komplexer werdenden Umfeldes verhält sich zuweilen umgekehrt proportional zum Kenntnisstand des Entscheidungsträgers."<sup>1</sup>

(2) Das zweite Spannungsfeld entsteht durch die Spannung zwischen *Recht und Gesetz* einerseits und *betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten* andererseits. Ohne Zweifel haben bei einem Amt *Recht und Gesetz* den Vorrang. Allein mehr und mehr drängen sich auch im Amtsbereich *betriebswirtschaftliche Ueberlegungen* in den Vordergrund.

Wiederum seufzen die Amtsleute: "Seit einigen Jahren ist wegen der knappen Finanzen in der öffentlichen Hand ein zunehmender Druck der Oekonomie zu spüren. Die Forderung nach mit der Privatwirtschaft vergleichbaren Leistungen kommt dabei in Konflikt mit den speziellen Anforderungen des verfassungsmässigen Handelns und dem latenten, aber nicht immer aktuellen Mitwirkungsinteresses der Bevölkerung."<sup>2</sup>

(3) Das dritte Spannungsfeld wird bestimmt durch die wachsenden *Ansprüche der Bevölkerung*. Alle wollen noch mehr. Aber nur wenige sind bereit, auch selber etwas beizutragen. Dazu kommt jene bekannte Vollkasko-Mentalität. Man will selber keine Risiken tragen. Darum werden alle Risiken abgewälzt. Die staatlichen Sicherungssysteme können davon ein Liedlein singen.

Das heisst ergänzend: "Auch in unserem Berufsalltag hat die wirtschaftliche Dauerkrise Auswirkungen. Die Ansprüche an Politiker und Verwaltung nehmen zu. Von unseren Kunden kennen wir die Sprüche 'Dafür bezahle ich ja schliesslich Steuern'. Nun tönt es auch noch von Bund und Kanton [in Deutschland: von den Ländern]: 'Das können die Gemeinden tun oder dafür noch mehr zahlen'.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindegemeinschaften, Ueberlegungen zum Berufsbild des Stadt- und Gemeindegemeinschafters (Thun/Zürich 1999) 8.

<sup>2</sup> Vgl. Anm. (1).- In diesem Sinne sagen die Zürcher Gemeindegemeinschaften: "Auch in unserem Berufsalltag hat die wirtschaftliche Dauerkrise Auswirkungen." (Verein Zürcher Gemeindegemeinschaften und Verwaltungsfachleute. Jahresbericht 2003 (Zürich 2004)).

Zusammengefasst wollen alle noch mehr, aber man ist kaum bereit, aktiv etwas beizutragen."<sup>3</sup>

2. Diese dreifache Spannung verstärkt sich beim Kader des Service public.

(1) Kader ist *begrifflich*

- zunächst die Gesamtheit der "Führungskräfte eines Heeres",
- nach 1945 vor allem in der DDR "Kernbestand von Fachkräften" (besonders der *Partei*)<sup>4</sup>
- heute "(planmässig herangebildeter) Bestand an Fachkräften"<sup>5</sup> oder "Gruppe von Personen, die wichtige Funktionen in Partei, Wirtschaft, Staat oder Aehnlichem haben"<sup>6</sup>

(2) Kader geht *wörtlich* zurück auf lat. *quadrus*: "viereckig"; *quadrum* "Viereck" (Quadrat). Darum bedeutet das italienische *quadro* und das französische *cadre*: eigentlich "(viereckiger) Rahmen, Einfassung, Bild".

(3) Im Blick auf die *Wortherkunft* ist Kader folglich der Bilderrahmen. Dabei ist einsichtig: Bild und Bildrahmen müssen zusammenpassen. Unpassend ist ein schöner Rahmen zu einem schlechten Bild und umgekehrt ein schöner Bild zu einem schlechten Rahmen. Der zum Bild passende Rahmen hat folgende drei Aufgaben:

- Er muss das Bild *zusammenhalten*.  
Sorge daher als Mitglied des Kadern für einen guten Zusammenhalt.
- Er muss das Bild *zur Geltung bringen*.  
Trage als Mitglied des Kadern dazu bei, dass die Mitarbeiter zur Geltung kommen.

---

<sup>3</sup> Vgl. Verein Zürcher Gemeindeglieder und Verwaltungsfachleute. Jahresbericht 2003 (Zürich 2004).

<sup>4</sup> Vgl. Hermann Paul, Deutsches Wörterbuch (Tübingen 2002) 516.

<sup>5</sup> Vgl. Wolfgang Pfeifer, Etymologisches Wörterbuch des Deutschen (München 2003) 606.

<sup>6</sup> Vgl. Duden 7. Das Herkunftswörterbuch (Mannheim 2001) 377.

- Er muss *das Bild* zur Geltung bringen.

Nicht der Rahmen ist die Hauptsache, sondern das Bild.  
Bleibe daher als Mitglied des Kaders eher im Hintergrund;  
aber stelle Dich vor Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin.

3. Führungsethik kann dazu beitragen, dass der Service public (zumal sein Kader) mit der dreifachen Spannung erfolgreich umgeht.

(1) In der heutigen Lage ist es nicht leicht, in einem Amte berufstätig zu sein. Zu den allgemeinen Berufsfragen kommen die genannten besonderen Schwierigkeiten, die mit einem Amte oder einer öffentlichen Verwaltung gegeben sind.

(2) Die Lage wird noch schwieriger, wenn es in einem solchen Amte gilt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen. Denn es sind gerade die im Service public mitarbeitende Menschen, die unter den aufgezählten Schwierigkeiten tagtäglich zu leiden haben:

- Sie leiden unter der Spannung zwischen Politik und Verwaltung.
- Sie spüren die Spannung zwischen gesetzlichen Auftrag und betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit.
- Die Begegnung der Anspruchshaltung jener, die für Steuergeld nicht nur eine entsprechende Dienstleistung, sondern auch noch ein besonderes Entgegenkommen erwarten.

Wie also kann man in diesem dreifachen Spannungsfeld die Mitarbeitenden so führen, dass eine gute Unternehmenskultur und ein angenehmes Arbeitsklima entsteht?

(3) Kann Führungsethik dazu beitragen? Drei Thesen versuchen eine Antwort.

**1. Auch im Service public werden Menschen nur dann erfolgreich geführt, wenn eine ausgefeilte Führungstechnik durch eine menschenfreundliche Führungsethik ergänzt und vertieft wird.**

Drei Ueberlegungen verdeutlichen die Aussage.

## **1. Bewegende Führung Grundlagen der Menschenführung**

### **1. Führung**

(1) Wort: Führen heisst wörtlich *fahren machen*.<sup>7</sup>

Aehnlich bedeutet das Wort *leiten* sowie das damit verwandte englische Wort *leadership* in Bewegung und auf den Weg bringen<sup>8</sup>.

Kurzum: Wer führt, bringt in Fahrt.

- Er bringt Menschen in Fahrt.
- Er bringt Menschen als Mitarbeitende in Fahrt.
- Er bringt Menschen als Mitarbeitende im Unternehmen in Fahrt.

(2) Begriff: Führen heisst veranlassen, dass eine Bewegung in Gang kommt und in Gang bleibt, bis das Ziel erreicht ist.

Mitarbeiter führen heisst, andere Menschen veranlassen, mir bei der Erfüllung meiner Aufgabe zu helfen.

(3) Begriffsmerkmale:

- Bewegen (motivieren)
- Zielorientiert
- Steuern

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu Albert Ziegler, Theologische Aspekte der Führung, in: Handwörterbuch der Führung (Stuttgart 1995) 2027-2038.

<sup>8</sup> Vgl. dazu Rudolf Villiger, Führen: Zurück zum Wesentlichen (Zürich 2002) 2.

## 2. Führungselemente

### 1. Anlass der Führung

Einer hat mehr zu tun, als er allein zu bewältigen vermag. Darum sucht er Andere zu veranlassen, ihm bei der Lösung der Aufgabe zu helfen.

Lehre aus dieser Einsicht:

- Wir brauchen die Mitarbeiter, sonst hätten wir keine.
- Mitarbeiter sind Nothelfer.
- Mitarbeiter dürfen aber nicht bloss ein Notbehelf oder gar ein notwendiges Uebel sein.

### 2. Voraussetzung der Führung

Jede Menschenführung geht aus von einem bestimmten Menschenbild: ("Hinterkopf-Theorie" [Wunderer]):

Sage mir, was Du vom Menschen hältst;  
und ich sage Dir, wie Du Menschen führst.

### 3. Führungsstil als Folge des Menschenbildes

Aus dem bei der Menschenführung vorausgesetzten Menschenbild folgt ein bestimmter Führungsstil. Er ist je nachdem autoritär befehlend, autoritativ vorbildlich oder argumentativ verständlich

## 3. Menschenführung

Es geht nicht um die sachbezogene Unternehmens*leitung*, sondern um die personenbezogene Mitarbeiter*führung*.

## 2. Wirkungsvolle Führungstechnik Menschenführung ist ein Handwerk.

(1) Menschenführung ist (immer auch) ein Handwerk. Wie jedes Handwerk will auch Menschenführung gelernt werden. Wie jedes Handwerk braucht auch das Handwerk der Menschenführung Werkzeuge. Das Handwerkszeug der Menschenführung bietet eine ausgefeilte Führungstechnik.

(2) Ziel der Führungstechnik ist wirksame Menschenführung.

(3) Um eine wirkungsvolle Menschenführung zu erreichen, geht es der Führungstechnik um folgenden Grundsatz:

Menschenführung heisst Personalmanagement  
mit dem Ziel der Personalentwicklung.

Das heisst genauer:

(a) Es geht um das Kollektiv Personal.

(b) Dieses Kollektiv ist zu managen. Managen heisst wörtlich "handhaben". Man muss also das Kollektiv in die Hand nehmen und das Personal in den Griff bekommen.

(c) Man bekommt das Personal in den Griff, indem man Personalentwicklung betreibt. Personalentwicklung sind die Massnahmen des Unternehmens, um das Personal in Stand zu stellen, den unternehmerischen Wandel nicht nur passiv über sich ergehen zu lassen, sondern, so weit wie möglich, selber aktiv mitzugestalten und damit die Zukunft des Unternehmens sichern zu helfen.

Kurzum: Bei der Führungstechnik geht es um

- wirkungsvolle Menschenführung durch
- Personalmanagement mit
- Personalentwicklung.

### 3. Menschenfreundliche Führungsethik Führung ist zu verantworten.

Führungsethik ist die Lehre der verantwortbaren Führung. Denn Ethik ist die Lehre des verantwortbaren Handelns. Führungsethik weist auf eine dreifache Verantwortung bei der Führung hin.

#### 1. Führungsethik beginnt bei einem verantwortbaren Verständnis des Menschen (Menschenbild).

Verantwortbare Menschenführung geht also von einem Menschenbild aus, das für die Führung der Menschen an drei menschlichen Grundeigenschaften anknüpft:

- Der Mensch ist Individuum.- Als Individuum ist der Mensch
  - eine Person, die Anspruch auf Würde hat,
  - eine Persönlichkeit, die sich in Selbstbewusstsein, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung entfaltet und die man *wertzuschätzen* hat,
  - Träger individueller individuellen Eigenschaften, die man *bewerten* kann.
- Der Mensch ist Mitmensch.- Als Mitmensch lebt der Mensch unter seinesgleichen in Subsidiarität, Solidarität und Rivalität und soll dabei mit den anderen umgehen, wie er wünscht, dass auch die anderen mit ihm umgehen (*Goldene Regel*).
- Der Mensch ist Mitarbeiter.- Aufgrund bestimmter Eigenschaften, nämlich Eignung und Neigung, wird ein Mensch als Mitarbeiter eingestellt und soll (beruflich) geführt werden als
  - Partner,
  - Kollege,
  - Betriebsangehöriger.

2. Führungsethik setzt sich fort mit einem, dem Menschenbild entsprechenden verantwortbaren Verständnis der Führung (Führungsphilosophie).

Verantwortbare Menschenführung bedeutet:

- Ich besitze Führungsmacht aufgrund
  - natürlicher Autorität (charismatische Führung),
  - zugeteilter Führungskompetenz.
- Mit dieser Führungsmacht versehen, versuche, ich
  - Mitarbeiter zu gewinnen und sie zu veranlassen,
  - mir bei der Erfüllung meiner Aufgabe zu helfen.
- Meine Führungsmacht setze ich ein,
  - nicht um mich der Mitarbeiter zu bemächtigen,
  - sondern um sie zu einem Tun zu ermächtigen,
  - durch dessen Vollzug sie ihrer Selbst mächtiger werden.

3. Führungsethik vollendet sich in einem dem Führungsverständnis entsprechenden verantwortbaren Führungsstil.

Der verantwortbare Führungsstil ist

- (1) partizipativ: Partnerschaft,
- (2) kooperativ: Kollegialität,
- (3) situativ: Wenn's brennt, wird kommandiert.

Das heisst:

Soviel Partizipation und Kooperation,  
als es die Situation erlaubt,  
soviel Kommando und Befehl,  
als es die Lage erheischt.

**2. Eine menschenfreundliche Führungsethik trägt allerdings zu einer erfolgreichen Mitarbeiterführung nur dann bei, wenn die theoretische Führungsethik menschenfreundlich praktiziert wird und zu einer menschenfreundlichen Führungskultur führt.**

(1) Die theoretische Führungsethik wird praktiziert in der menschenfreundlichen Führungskultur. Sie bedeutet:

- Das gewohnte Führungsverhalten (Gepflogenheiten, Brauch)
- gibt dem Führenden Routine, die aber nicht zur blossen Routine erstarren darf,
- lässt den Führenden für die Geführten berechenbar werden, auch wenn er für eine Ueberraschung gut ist.

(2) Die Führungskultur ist menschenfreundlich. Denn durch die praktizierte Führungsethik entsteht ein Arbeitsklima mit drei Kennzeichen:

- Der Arbeitsplatz der Einzelnen wird zum Arbeitsraum der Vielen. Man arbeitet nicht nebeneinander, sondern mit- und füreinander. Man weiss sich kollegial zur gleichen Aufgabe delegiert.
- Der Arbeitsraum wird zu einem Führungsraum.
  - Nicht wer führt, ist entscheidend, sondern dass möglichst wirkungsvoll geführt wird.
  - Darum soll der führen, der jeweils der Geeignetste ist.
  - Nicht die Person und Position des Führenden ist wichtig, sondern das Funktionieren der Funktion.
- Der Führungsraum wird zu einem Lebensraum.- Man ist Betriebsangehöriger. Die Arbeitszeit wird auch zur Lebenszeit. Die Arbeit selber wird schon als Stück des eigenen Lebens mit eigener Lebensqualität empfunden.

(3) Eine Unternehmenskultur wird zum Lebensraum, wenn das Arbeitsklima im Unternehmen sich wiederum durch drei Eigenschaften auszeichnet:

- Im Unternehmen herrscht eine wechselseitige Vertrauenskultur.
  - Das Vertrauen bewährt sich nach innen in jener Fehlerkultur, dank der man, um Fehler zu vermeiden, offen miteinander über begangene Fehler redet,
  - sei es über die Fehler, bei denen tatsächlich etwas passiert ist,
  - sei es über Fehler, bei denen glücklicherweise nichts passiert ist, aber etwas hätte passieren können und möglicherweise beim nächsten Mal etwas passieren würde.
- Das Vertrauen bewährt sich nach aussen im Beschwerdemanagement. Die Kundenbeschwerde gibt zwar Arbeit, fällt aber nicht lästig, sondern wird als kostenlose Beratung empfunden und als Chance ausgewertet.
- Die Vertrauenskultur lässt aus dem Unternehmen gleichsam eine Unternehmenspersönlichkeit werden.
  - Sie erweist sich nach innen als Gefühl der Zusammengehörigkeit (Corporate Identity).
  - Sie erfreut sich nach aussen eines guten Rufes und ist damit in der Öffentlichkeit angesehen.
  - Durch den guten Zusammenhalt nach innen und den ebenso guten Ruf nach aussen, gewinnt das Unternehmen eine auch gesellschaftliche Bedeutung:

Die unternehmerischen Werte  
sind auch für die Gesellschaft bedeutsame Werte.  
Dies gilt besonders  
für den Service Public des öffentlichen Sektors.

**3. Dank dieser menschenfreundlichen Führungskultur werden im Service public nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die vielfältigen Geschäfte des Service public erfolgreich geführt.**

(1) Der Grundsatz heisst auch für den öffentlichen Sektor:

Mit gut geführten Mitarbeitern  
gut geführte Geschäfte.

(2) Das Geschäft des Service public ist es, die administrativen Aufgaben der öffentlichen Dienste nicht nur betrieblich zu erledigen, sondern auch unternehmerisch und damit effizient zu erfüllen, und zwar

- kostenbewusst,
- unter Wettbewerbsbedingungen,
- unter den kritischen Augen der Öffentlichkeit.

(3) Wenn der Service public mit gut geführten Mitarbeitern diese seine Geschäfte gut führt, bleibt der Service public nicht nur eine verwaltungsmässige Dienststelle. Vielmehr wird er darüber hinaus zum Treuhänder jener Glokalisierung, die uns

- global denken,
- regional handeln und
- lokal wohnen lässt.

Auf diese Weise trägt der Service public entscheidend zur Beheimatung der Menschen bei. Dafür verdient er nicht nur unsere Unterstützung, sondern auch öffentlich Anerkennung und persönlichen Dank.