



Führung und Veränderung in Behörden und in der öffentlichen Verwaltung - Interview mit Björn Ahrendt

Juli 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast105

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Geropp

Für die Teilnehmer der Online-Leadership-Plattform biete ich ja regelmäßig Präsenztreffen an. Da treffen wir uns abends in einer netten Kneipe oder einem Biergarten. Wir kommunizieren auf der Plattform also nicht nur online, sondern wer will, der kann auch die anderen Teilnehmer und mich in der realen Welt kennenlernen. Bei diesen Treffen tauschen wir uns über viele Dinge aus, aber natürlich geht das meist hauptsächlich um das Thema Führung. Letztes Wochenende erst fand wieder das Präsenztreffen, diesmal in München statt und zwar bei schönstem Wetter im Biergarten. Es hat den Teilnehmern und mir mal wieder richtig viel Spaß gemacht. Beim Präsenztreffen in Aachen im März war das ähnlich. Da habe ich auch Björn Ahrendt kennengelernt, meinen heutigen Interviewgast. Mit ihm habe ich mich damals noch bis spät in die Nacht unterhalten. Björn ist Verwaltungsdirektor und entspricht damit eigentlich nicht dem typischen Teilnehmer der Online-Leadership-Plattform, denn die Plattform zielt ja eher auf frisch gebackene Führungskräfte und Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen ab. Aber das Thema Führung ist eben ein universelles. Geführt wird nicht nur in der Privatwirtschaft. Ich fand es sehr spannend von Björn zu erfahren, wie in modernen Teilen der öffentlichen Verwaltung wirklich geführt wird. Weg vom autoritären, durch Regeln, Ausführung und Kontrolle geprägten Führungsstil hin zu einer kooperativen Führung. Björn Ahrendt arbeitet als leitender Verwaltungsdirektor bei der BGHW in der Hauptabteilungsleiter-Ebene. BGHW steht für Berufsgenossenschaft für Handel und Warenlogistik. Sie ist damit der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung für die Unternehmen und Beschäftigten dieser Branchen. Aufgabe der BGHW ist es, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Also erleidet ein Beschäftigter zum Beispiel einen Arbeitsunfall oder leidet er an einer Berufskrankheit, dann unterstützt die BGHW ihn medizinisch, beruflich und sozial.

Berufsgenossenschaften finanzieren sich durch die Beiträge der Mitgliedsunternehmen, sind aber trotzdem Körperschaften des öffentlichen Rechts und sind damit eine öffentliche Verwaltung. Besonders interessant fand ich, dass Björn über mehrere Jahre eine Fusion zweier Verwaltungen begleitet und koordiniert hat. Das ist ein großes Change-Projekt, was

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



eine vierstellige Anzahl von Mitarbeitern involviert. Da geht es schnell ins Eingemachte. Stellen sich nicht nur Fragen zum allgemeinen Führungsverständnis in einer Verwaltung. Vielmehr geht es auch um Fragen, wie, wie gestalten sich prinzipiell solche Veränderungsprozesse in einer Verwaltung? Wie schafft man es, die Mitarbeiter, die jahrzehntelang quasi an Befehl und Gehorsam gewöhnt waren, mitzunehmen bei einer solchen Veränderung? Was ist bei einem solchen Change-Prozess anders als in der Privatwirtschaft? Über all das unterhalte ich mich heute im Interview mit Björn Ahrendt.

Björn, Führung in der Verwaltung. Nun ist mein Eindruck, dass in der Vergangenheit in Behörden und Verwaltungen eher so eine bürokratische Führung vorherrschte. Das heißt, da ging es um Pflichten, Richtlinien, Regeln und natürlich um deren Ausführung und auch deren Kontrolle. Die eigentliche Führung war eher so ausgerichtet, sagen wir mal, auf die preußischen Tugenden von Befehl und Gehorsam. Also aus meiner Sicht eine autoritäre Führung, statt kooperativer Führung. Klare Vorgaben, statt Zielvereinbarungen und so weiter. Und das scheint sich ja so in den letzten zwanzig, dreißig Jahren verändert zu haben. Da hat man sich angepasst, dass das so auch nicht mehr sinnvoll ist und dass man das anders haben muss. Vielleicht kannst du das ein bisschen aus deiner Sicht, wie sieht das momentan aus?

Ahrendt

Also man muss natürlich eins voranstellen, auch die Privatwirtschaft ist ja recht vielseitig. Also das heißt, du gehst an die Ecke, hast den kleinen Currywurst-Buden-Inhaber, Ein-Mann-Betrieb oder mit einem zusätzlichen Beschäftigten und dann hast du, neben vielen Ausprägungen, dann irgendwann mal das Groß-Dax-Unternehmen. Das heißt mit anderen Worten, das ist natürlich auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung nicht anders. Du hast es auf der einen Seite mit einem ganz großen Ministerium zu tun, also mit tausenden Beschäftigten. Auf der anderen Seite, also ich nehme zum Beispiel hier die Stadt Mannheim, da gibt es die Bürgerbüros und du hast die öffentlichen Krankenhäuser. Du hast auch das Feld der Berufsgenossenschaften, der Rentenversicherung. Also auch der öffentliche Dienst ist sehr, sehr vielfältig und damit auch verbunden die Aussage, was Arbeitsatmosphäre,

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Leistungsbereitschaft oder auch Service-Orientierung betrifft, sind auch entsprechend so unterschiedlich ausgeprägt. Also es gibt sicherlich noch solche Behörden, //aber//

Geropp

//Die sehr// autoritär geführt werden.

Ahrendt

Ja. Das hat sich also/

Geropp

Das ist im Wandel?

Ahrendt

Das ist im Wandel. So, und wenn man das mal so ein bisschen auch versucht chronologisch aufzubauen oder zeitlich aufzubauen, also wenn ich mal auch die Zeit nehme, als ich angefangen habe im Bereich der öffentlichen Verwaltung oder was man immer von den Eltern hört oder von den Großeltern, wie schlimm es denn da immer gewesen ist vor etwa gut dreißig Jahren und mehr. In der Tat, da war die öffentliche Verwaltung eine andere Welt. Aber ich würde es vielleicht auch einmal vergleichen mit der Privatwirtschaft mit einem großen Unternehmen, was eine Monopolstellung gehabt hat. Die haben letztendlich auch die Situation, dass die Nachfrage höher ist, als das Angebot. Also wozu muss ich mich eigentlich bewegen, was machen? Also auch die waren statisch gewesen, aber man muss ganz einfach sehen, dass auch die öffentliche Verwaltung statisch, wenn nicht sogar statischer gewesen ist. Und man hatte wirklich das Gefühl gehabt, so da herrschen, du hast das so schön ausgedrückt mit den preußischen Tugenden. Ich kann mich erinnern, als ich das erste Mal meinen Ausweis mir habe ausstellen lassen, da hat man das Gefühl, man tritt ein und ist per se ein Straftäter, weil man es gewagt hat, die Behörde zu stören. Also es war schon mal dieser Voreindruck, also kommt man so als kleiner Bittsteller und am besten ist noch, es gibt einen

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



kleinen Stuhl und der Beamte sitzt auf einem großen Stuhl. Und der liebe, nette Mensch macht: „Du! Du! Du! Ja hast du denn Antrag ABC mitgebracht, hast du alles ausgefüllt? Au, da fehlt in der Spalte 47 was.“ Also hast du das Gefühl gehabt, dieser Mensch will einen zu Treu und Gehorsam erziehen. Man kennt das denn ja auch so aus der Schulzeit. Also, das hatte so ein bisschen was lehrerhaftes gehabt.

Geropp

Ja. Ja. Ja. Das stimmt. Aber das ist gerade das, was ich jetzt als Außenstehender mitkriege, du hast schön von so bürgernahen Bereichen, da merke ich schon, dass da ein deutlicher Unterschied ist. Egal, ob das von der Freundlichkeit, ob man wirklich versucht Service reinzubringen, dass man also sagt, wir sind nicht da, um die anderen zu erziehen, sondern wir sind da, um die zu unterstützen. Das ist mein Eindruck, der verändert sich jetzt als Außenstehender schon. Da ist eine deutlich größere Kundenorientierung in vielen Behörden.

Ahrendt

Ja, in der Tat. Also für mich eins der wirklich positiven Erlebnisse war, als ich 2001 hier in Mannheim angefangen habe. Ich habe die ersten fünf Jahre auch in Mannheim gewohnt, bin dort zum Bürgeramt oder selbst zum Bürgerbüro gegangen und das war für mich eine völlig andere Welt. Also das heißt mit anderen Worten, keine Warteschleifen, ich bin es schon fast, also ich versuche es mal überspitzt zu formulieren, aber gefühlt war es wirklich so, da kam dann der Beamte mit Handschlag an und sagt: „Schön, Sie als neuen Bürger der Stadt Mannheim begrüßen zu können. Was brauchen Sie alles?“ Und dann habe ich schon im Hinterkopf gehabt, ‚oh, ich muss bestimmt zum Ort A, Ort B, Ort C hinfahren, damit ich meinen Pass, damit ich Kfz-Nummer bekomme‘ und das war alles dort aus einer Hand. Also, das war für mich gefühlt also eine ganz, ganz andere Welt gewesen. Das hatte ich so vorher an meinem Ursprungsort damals nicht festgestellt und das fand ich also beeindruckend und man muss das auch ganz einfach so konstatieren, dass es auch in anderen Bereichen erfolgt. Also auch da noch mal vielleicht ein bisschen von der Historie her. Wenn man mal ein Großunternehmen sieht, das hat irgendwann mal im Laufe der Jahre immer mehr an

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Konkurrenz gespürt, gerade durch Globalisierung. Das heißt, Sie waren ja gezwungen, damit sie nicht vom Markt weg sind, sich sofort anzupassen. Also das Bedürfnis nach Veränderung war per se durch den Markt gegeben. Und wenn man das mal sieht, also auch von der positiven Ausprägung als Ergebnis vom Start-Ursprung, also sprich, wir waren noch preußische Behörde, dann muss man überlegen, woran hat das so ein bisschen gelegen oder wenn man das mal so ein bisschen mal von der Historie verfolgt, gibt es verschiedene Gründe. So ein Grund ist natürlich, wenn politischer Druck hineinkommt. Also wenn irgendwo etwas in einer Verwaltung schief läuft und durch die Presse geht, dann wird sofort, gibt es einen riesen Aufschrei: „Es muss sich was ändern.“ So, das ist sicherlich das Eine. Das Andere, was interessant ist, dass man auch innerhalb einer Verwaltung, ohne solchen Veränderungsdruck natürlich auch Leute gehabt hat, also charismatischer Ausstrahlung, die per se gesagt haben, „jawohl, ich will da etwas verändern“ und letztendlich muss man auch sehen, wenn ich so jemanden in der Führungsspitze gehabt hat, der in der Lage war, seinen Unterbau zu überzeugen, weil auch das mittlere Führungsmanagement spielt eine wichtige Rolle bei solchen Fragestellungen, dann konnte ich in der Tat schon in einer Verwaltung eine Menge bewirken. Also das heißt, wirklich von der Spitze an nach unten heruntergebrochen, hat man gemerkt, dass da ein Wandel, ein Ruck durch eine Verwaltung durchgeht, wenn ich so eine charismatische Person habe oder jemand, der sagt, „jawohl, ich stehe für den Laden ein“, oder was interessant ist, also man darf es ja nicht nur für die Unternehmen sehen, dass ich eine Vision oder eine Mission brauche, sondern ich habe selbstverständlich so etwas auch für eine öffentliche Verwaltung. Wenn ich mir ein Ziel setze, moderner Dienstleister zu sein, beispielsweise ich habe nicht immer die Papierakte, sondern ich habe die digitale Akte mit den verschiedenen Möglichkeiten ausprägen, ich habe ein Wissensmanagement, brauche ich dahinter gehend natürlich. Oder dafür eine Vision oder Mission und jemanden, der das auch verkaufen kann und einen Ruck durch die Verwaltung mitgibt. Also das muss man ganz einfach sehen. Das ist das eine und das zweite Feld ist diese Privatisierungsdebatte, die irgendwann mal ja Mitte der Achtziger aufgekommen ist. Weil vor dreißig, vierzig Jahren konnte man sich nicht vorstellen, also dass Bahn und //Post, Telekommunikation//

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Geropp

//Post, Telekommunikation//

Ahrendt

privatisiert werden, aber es sieht in der Tat immer so aus, es wird ganz klar gefragt, ist das, was da der Staat macht nicht auch durch einen privaten Dienstleister machbar? Also sprich, man ist an die staatlichen Aufgaben rangegangen und das Ganze hat einen enormen Schub bekommen durch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes zur Frage der Dienstleistungsfreiheit.

Geropp

Kannst du da mal ein bisschen näher darauf eingehen? Was ist damit genau gemeint Dienstleistungsfreiheit? Was für Auswirkungen hat das gebracht?

Ahrendt

Also im Endeffekt, es wird ja mehr oder weniger von der Freiheit der Dienstleistung gesprochen oder auch von der Möglichkeit, dass jeder alles anbieten kann. Also das heißt, gerade die Thematik Monopol oder staatliche Monopole sind im Laufe dieser Zeit hinterfragt worden. Also ich nehme mal halt auch ein schönes Beispiel, öffentliche Krankenhäuser. Das ist natürlich klar, stellt man sich die Frage, kann das in Privatklinik, also zum Beispiel Helios genauso erbringen? Nimm mal die Universitäten oder Schulen. Der Einzug dieser ganzen privaten Schulen, muss man letztendlich sagen, der fing irgendwann mal an und ist immer weiter ausgebaut worden und auf einmal sieht sich, nicht der Beamte, sondern ich würde insgesamt sagen, der öffentliche Sektor einer richtigen Konkurrenz ausgesetzt und man muss ganz einfach sagen, es kommt noch hinzu, dass man sich sogar gegenüber einem Privaten benachteiligt fühlt, weil es sieht im Großen und Ganzen ja so aus, während der öffentliche-rechtliche Träger alle bedienen muss, so auch im Rahmen der Solidargemeinschaft, kann ich natürlich als Privater mir meine Rosinen herauspicken und sagen, „alle anderen sind mir egal,

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



die können in irgendeinen Topf fallen“, und da muss man ganz einfach sehen, da ist ein Wettbewerb entstanden, der natürlich gefühlt aus Sicht der öffentlichen Verwaltung verzerrt war, muss man doch sagen verzerrt war, weil man selber wusste, ich muss alle bedienen, ich kann mir nicht einfach jetzt die besten herauspicken und so sind auch meine Tarife oder auch meine Leistungen gestaltet.

Geropp

Was würdest du denn sagen, ist der größte Unterschied jetzt zwischen den Herausforderungen einer Führungskraft in einer Behörde und der Führungskraft in einem Wirtschaftsunternehmen?

Ahrendt

Also im Endeffekt oder im Kern unterscheidet sich, nach meiner Wahrnehmung, Führen in der öffentlichen Verwaltung nicht vom Führen in der Privatwirtschaft. Wenn man das mal versucht auch zu reduzieren, A geht es immer um das Führen von Menschen. Und es geht um das, wenn ich das jetzt mal als Ziel definiere, um das Umsetzen und Erreichen von Zielen. Ob sie nun durch die öffentliche Verwaltung gesetzlich definiert sind, das ist das Eine. Oder durch die Privatwirtschaft ganz einfach, weil ich an Marktanteilen gewinnen möchte, aber im Kern geht es um das Arbeiten mit Zielen, mit Personen und all dem, was drumherum ist. Letztlich, ich habe es eben gesagt, die Rahmenbedingungen sind halt völlig unterschiedliche. Ich habe nun mal halt in der öffentlichen Verwaltung viele gesetzliche Vorgaben. Fiskalpolitische Probleme, also das Haushaltsrecht, wenn ich für irgendwas halt kein Budget habe, ja dann habe ich nun mal halt auch eingeschränktere Möglichkeiten und damit ist natürlich auch verbunden das Handwerkszeug. Also wenn man es mal auf die Möglichkeiten mitnimmt, was Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten betrifft, bin ich nun mal halt in einem VÖLLIG anderem Rahmen, als ich es in einer Privatwirtschaft bin.

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Geropp

Das heißt, das würdest du sagen, das ist der hauptsächliche Unterschied hinsichtlich der Belohnungs- und der Sanktionsmöglichkeiten der Mitarbeiter? Wir hatten es ganz am Anfang ja, dass es einen Veränderungsprozess gegeben hat in den letzten 30 Jahren. Wie hast du es, du hast es erlebt in verschiedenen Sachen, wie hast du Leute mitgenommen? Wie funktioniert das, dass man Leute, die wirklich in diesem alten preußischen Ausführungen, Kontrolle, Führung so groß geworden sind, dass man die in diese Art der kooperativen Führung überführt in einer solchen Behörde?

Ahrendt

Vielleicht ein bisschen noch als Hintergrund, ich habe während meiner Zeit zwei Fusionen erlebt. EINE zwar gescheiterte, mehr oder weniger aus politischen Gründen und eine echt vollzogene. Also damals von der BG für den Einzelhandel zusammen mit der BG für Großhandel und Lagerei. Also jetzt letztendlich, dass wir auf dem Weg den kompletten Handel und die Warenlogistik versichern. Da war ich federführend Fusions-Koordinator gewesen, hatte zwei Einführungen von SAP. Da steckt auch viel Interessantes drin von der kameralistischen Haushaltsführung zu modernen Elementen, auch unter dem Gesichtspunkt New-Public-Management und gerade im Bereich Personalsteuerung, Unternehmens-Entwicklung zwei Personalbedarfsermittlungsprojekte, die sehr einschneidend gewesen sind. Im Ergebnis zwar mit einem positiven/

Geropp

Also ganz kurz Personalbedarfsermittlung heißt, man muss schauen, wir fahren zwei Sachen zusammen und wir brauchen unter Umständen nachher nicht mehr so viele Leute. Also mit anderem Deutsch, es geht um Reduktion von Mitarbeitern?

Ahrendt

Das ist genau DIE Botschaft, die natürlich auf so einem Weg ankommt. Zumal, es ist ja so,

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Gesetzgeber, Politik und dahinter, wir haben natürlich auch eine Aufsichtsbehörde, die fordern sowas wie eine Fusionsrendite ein. Ist natürlich auch die Schwierigkeit so die Rahmenbedingungen einer Fusion in einer öffentlichen Verwaltung, also dieses Public Merger, ist völlig anders, als was Privat Merger passiert, auch von den Hintergründen her. Ich kann die Leute nicht betriebsbedingt kündigen. Ich kann nicht einfach Standorte zusammenlegen. Man muss erst einmal auch diese Erwartungshaltung, aber erst einmal feststellen, definieren und sagen, was machbar ist. Aber man muss gegenüber den Interessenshaltern, also im weitesten Sinne aber auch sagen, „jawohl das, was machbar IST“, das dreht sich, vor allen Dingen aus meiner Sicht, um so entscheidende Punkte, wie Qualitätssteigerung, also gerade messbare Qualitätssteigerung und die klare Ansage, „so, die Fusion beider Häuser bedeutet nicht ...“, darunter bleiben zwei Sparten bestehen oder zwei Geschäftsbereiche und dann machen wir darüber noch so einen riesengroßen Kopf, das ist nach außen unglaublich und das war auch im Rahmen des Fusionsprozesses Ansage. Wir wollen eine Zielorganisation haben und wenn ich natürlich auf Basis einer Personalbedarfsermittlung eine Zielorganisation bastle, ist natürlich nach außen die Wahrnehmung erst einmal, „boah, da werden jetzt Stellen gestrichen“. Das ist in der Tat und einem solchen Beispiel, also vom Ergebnis her, es gab sogar einen Personalaufbau, weniger in der Führungsschicht, das ist klar. Wenn ich neun Verwaltungen oder neun Standorte zu fünf bei uns Regional-Direktion reduziere, dann brauche ich natürlich von der Führungsebene an, die wird oben halt schlank, aber ich habe umgekehrt nun mal einen gesetzlichen Auftrag und wenn ich beispielsweise in einer Branche mehr Arbeitsunfälle habe, ob ich mehr Beschäftigte habe oder die Gefährdungen anders sind, dann muss ich Leute haben, die das abarbeiten. Also das heißt, der Personalzuwachs, den wir bekommen, das war weniger auf der grundsätzlichen Frage der Organisation, sondern drehte sich wirklich um das, ja es ist so schön, ich brauche zwar weniger Häuptlinge, aber ich brauche mehr Indianer.

Geropp

Also darum ging es? Das heißt, bei deinen Fusionen wurden keine Leute freigesetzt irgendwie, sondern es gab unterschiedliche Aufgabenverteilungen danach.

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Ahrendt

Genau. Also eigentlich der Hauptschwerpunkt war in der Tat das Thema Umorganisation und da kommen wir vielleicht zu einer grundlegenden Feststellung, die mir persönlich aufgefallen ist. Ich habe es nun einmal in der öffentlichen Verwaltung mit Leuten zu tun. So und das ist mir wichtig, vorab erst einmal festzustellen, das ist überhaupt nicht negativ oder irgendwie schlecht belastet, die nun einmal ein Sicherheitsbedürfnis haben. So, aber auch diese Leute, das ist ein ganz, ganz entscheidender Punkt, bei denen heißt er nicht Sicherheitsbedürfnis, „boah, ich will weniger leisten“, ganz im Gegenteil, die wollen viel leisten. Die wollen ja auch irgendwo dahin kommen und sagen: „Am Ende des Arbeitstages will ich einen guten Job gemacht haben, will stolz darüber BERICHTEN können, will auch ganz klar sagen können, ich bin stolz auf meinen Arbeitgeber, es macht mir hier Spaß.“ Das ist so diese, aus meiner Sicht, so der Hauptpunkt überhaupt für Motivation.

Geropp

Das ist der Sinn. Es muss Sinn machen. Und ich möchte einen Freiraum haben. Das ist wichtig für die intrinsische Motivation.

Ahrendt

Natürlich.

Geropp

Und das ist unabhängig davon, ob ich auch gewisses Sicherheitsbedürfnis haben möchte oder nicht?

Ahrendt

Nein, das ist ganz einfach nun einmal eine Grundeinstellung. Wenn die jemand hat, das ist zulässig. Da ist nichts Negatives mit dran und wenn ich genau weiß, ich arbeite irgendwo und

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



auch erst recht in der öffentlichen Verwaltung und fange beispielsweise jetzt mit 25, welchem Alter auch immer, an, dann möchte ich ja nicht irgendwo die nächsten Jahre, ja jetzt haben wir nun Regel-Rententalter 67 Jahre, die ganzen nächsten Jahre einfach nur sitzen und sagen, „ich bin hier Söldner, bitte überweist mir mein Gehalt, der Rest ist mir egal“. Also das muss man ganz einfach sagen, die Leute WOLLEN. Es gibt sicherlich Ausnahmen, aber ganz, ganz wichtig ist, die Leute wollen eine Leistung erbringen. Sie wollen auf ihren Arbeitgeber stolz sein und sie wollen in dem, was sie tun, ganz einfach auch einen Sinn mit sehen. Aber es ist in der Tat so, ob das jetzt bedingt durch dieses Sicherheitsbedürfnis mit ist oder auch durch andere Stellschrauben, irgendwo daraus resultierend ist, dass erst einmal der Grundumgang mit Veränderungen negativer ist. Der ist per se irgendwie belastet. Wenn da was kommt, ist erst einmal so – Schreck.

Geropp

Das ist ein größerer Angstfaktor?

Ahrendt

Das ist ein Angstfaktor. Und was auch interessant zu beobachten war, jetzt aus meinen Erfahrungen, in den Projekten, die Leute schaukeln sich hoch.

Geropp

Was meinst du damit mit dem Hochschaukeln?

Ahrendt

Also so eine interessante Wahrnehmung. Wenn man mal VERSUCHT so ganz, ganz grob so Schichten zu unterteilen, gibt es DIE Leute in einem Veränderungsprozess, die sagen: „Jawohl, ich mache mit! Super toll!“ Dann gibt es auf der anderen Seite ein paar, die sehen das absolut negativ und dann gibt es irgendwo eine Mitte. Die können sich von unentschlossen und so ist immer die Frage, wer ist in der Lage, diese Mitte abzugreifen für

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



eine Veränderung im positiven Sinne und man merkt, gerade die, die mehr Angst haben, die kommen so nach dem Prinzip leider auch und das war ein ganz schwerer Punkt im Fusionsprozess, leider auch Führungskräfte, die sich so ein bisschen als Bewahrer oder Beschützer des VORHANDENEN gesehen haben und das auch so hinübertransportiert haben ohne sich bewusst zu sein, was damit alles für Auswirkungen/

Geropp

Das heißt, die haben dann natürlich ihre eigenen Mitarbeiter, ja in einer gewissen Weise, indoktriniert und ängstlich gemacht, in einer gewissen Weise.

Ahrendt

Und dann ist natürlich auch, muss man schauen, der der hoch motiviert ist und sagt, „jawohl ich mache mit“, rennt voran und dann erkennt er auf einmal, alle anderen sind, überspitzt formuliert, zehn Kilometer hinter mir. Dann stellt sich bei dem ja die Frage, ‚ist es jetzt okay, dass ich so hoch motiviert bin? Schade ich meinen Kollegen?‘ Umgekehrt so der, der zynisch ist, der sagt: „Ey ja, du schadest mir, wenn du da voranrennst. Du machst unsere Welt in Anführungszeichen kaputt.“ Ob das jetzt der konkrete Arbeitsplatz, die Abteilung ist, das ist nun mal ein entscheidender Punkt.

Geropp

Wie bist du damit umgegangen? Wie hast du die Leute bei diesen Prozessen dann und Veränderungen dann trotzdem so hingekriegt, dass sie mitgegangen sind?

Ahrendt

Also wir sind im Bereich der intrinsischen Motivation als Oberbegriff. Das steckt sehr, sehr viel hinter. Also für mich ein ganz interessante, aber auch wichtige Erkenntnis war so dieser Unternehmenskultur-Prozess, den wir durchgemacht hatten. Das war einerseits eine Weiterentwicklung des Unternehmens, also sprich, wenn ich das jetzt die öffentliche

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Verwaltung als Unternehmen sehe, aber auch so von Organisations- und Personalentwicklung her. Das heißt, ich muss in der TAT mit viel Geduld, Fleiß und Spucke und das wird einem schnell manchmal zerschossen oder es passiert, dass man IRGENDWAS macht, was schnell falsch gedeutet wird, weil es ist in der Tat so, wenn sich welche hochgeschaukelt haben, die schauen sich alles, was passiert, also mit einer dermaßen Genauigkeit an und anstelle das Positive hervorzubringen, sieht man immer das Negative. So das heißt, es ist per se egal, was man macht, das ist sofort negativ belastet. Und das ist unwahrscheinlich schwierig, das aufzubrechen, aber ich muss es aufbrechen und ich kann es nur dann, wenn ich akzeptiere, dass die Leute nun mal halt dieses Sicherheitsbedürfnis haben und muss es als, wie soll ich sagen, als Eckpunkt, klar das darf natürlich jetzt nicht so überhand nehmen, dass ich dem Sicherheitsbedürfnis der Leute vollständig Genüge tue, im Sinne von „du bleibst exakt auf deinem Arbeitsplatz sitzen.“

Geropp

?

Ahrendt

Genau. „Dein Vorgesetzter wird sich nicht ändern und wir werden auch hier nicht die Zimmer streichen, damit die Wandfarbe noch so bleibt, wie sie ist.“ Also das ist wirklich so überspitzt formuliert, aber es ist ganz, ganz entscheidend einen breit angelegten Prozess mit auf den Weg zu bringen. Ich versuche es mal im Oberbegriff Unternehmenskulturprozess. So vielleicht noch mal von Unterpunkten, ja klar, ich muss mit den Menschen professionell umgehen. Ich muss Bedingungen schaffen für intrinsische Motivation. Ein ganz, ganz wichtiger Punkt ist die Eigenverantwortlichkeit deiner Tätigkeit, aber auch so insgesamt einfach zu sagen, „so, pass auf, die Verwaltung gibt eine Richtung vor und bindet dich ein im Sinne von, dass du eine Veränderung auch positiv bewertest. Dass du nicht nur mal mit Nachteilen, sondern mit vielen Vorteilen behaftet ist.“

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Geropp

Wenn ich das alles höre, das gilt ja auch für normale Change-Prozesse. Der Unterschied, wenn ich das richtig verstehe, besteht jetzt darin, dass du es hier mit noch Leuten zu tun hast, die, sagen wir, noch stärker Sicherheitsbedürfnisse, dadurch vielleicht noch ängstlicher sind im Durchschnitt. Das bedeutet auf der anderen Seite, dass DU noch mehr Energie aufbringen musst. Es muss unheimlich anstrengend sein und es braucht wahrscheinlich auch längere Zeit, bis ich diese Leute wirklich abgeholt habe. Die großen Schritte kann ich dann so nicht machen. Ich schätze das so ein, dass das unheimlich zermürend auch sein kann und anstrengend, wenn die Leute quasi immer wieder in diese Angsthaltung zurückfallen oder sagen, „ich will gar nicht selbst verantwortlich sein“ oder so was. Beschreibe ich das richtig oder wie hast du das empfunden?

Ahrendt

In der Tat. Also das, was ich jetzt so einfach daher sage, das ist nicht so einfach, ganz im Gegenteil. Auch für mich gesehen, das ist ein zermürender Prozess, aber ich versuche es einmal so zu definieren, es ist der einzige, der richtige und auch der nachhaltige Weg. Ich muss anfangen erst einmal zu erklären A, warum mache ich das. B, mit welchen Mitteln mache ich das. Und ich muss ja auch irgendwo einen Ausblick, eine Vision geben. Ich habe das so ein bisschen versucht im Rahmen des Fusionsprozesses zu definieren, als es diese Grabenkämpfe zwischen den ehemaligen Ursprungshäusern gerade auf Arbeitsebene gegeben hat. Dann war immer so für mich bildlich der Versuch darzustellen. ‚Pass auf, ihr seid gerade auf zwei alten Inseln. So das Wasser steigt und steigt. So und irgendwann mal wird es diese Inseln so nicht geben. Da drüben, da ist das wunderschöne, neue Land. Ich versuche dir zu erklären, wie das Land aussieht, was wir da machen und was wir tun wollen.‘ Also das vielleicht nur rein, um das einmal zu versuchen visuell zu verdeutlichen. Aber es geht darum, so viel wie möglich zu kommunizieren. Transparent mit den Dingen umzugehen und vor allen Dingen auch selber als Führungskraft nicht aufzugeben. Weil wenn ich etwas sage, das geht nicht nur mir so, dann heißt es, „ach, der will uns so oder so veräppeln“ oder „der macht so

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



oder so etwas anderes“. Auch gerade beim Thema Personalbedarfsermittlung, beim ersten Prozess war die Ansage, „ja, ja, aber nachher kommen wir ja auch wieder mit einer Stellenkürzung“. Also dann darf man halt nicht, wie soll ich sagen, aufgeben, sondern man muss zusehen, dass man sich diesen Prinzipien weiter treu BLEIBT.

Geropp

Ich nehme an, dass man sich auch einfach Verbündete da suchen muss, die schon auch so drauf sind, wie du, damit man mitzieht. Weil ich, so wie du mir es erklärst, glaube ich, irgendwann ist die Energie sonst nicht da ist.

Ahrendt

Die ist nicht da.

Geropp

Man muss also Leute haben, die da mitziehen und auch rumkommunizieren oder?

Ahrendt

Ja. Also ganz, ganz wichtig. Es muss halt auch von den Interessenhaltern her und auch insbesondere im Bereich der obersten Führung und da nachgelagert Einklang über die Ziele und über die Dinge geben. Dass man sich das immer regelmäßig vor Augen führt, lebt. Also das heißt, es darf nicht nur ein Papier sein. Wenn ich da etwas über Fehlerkultur spreche, kann ich nicht im Nachgang sagen, „so, aber hier, das hätte aber zu 100 Prozent klappen müssen“ und ich glaube, da ist so ein bisschen, einer der, der schwierigsten Punkte, also eine vernünftige Fehlerkultur, Diskussion über Fehler, weil der, da sind wir wieder beim Thema Sicherheitsbedürfnis, der, dem man einen Fehler vorwirft, der fühlt sich sofort wieder zurückgezogen, kritisiert in seiner Person und hat Angst so, „au, jetzt passiert was, man kann mir was entziehen oder ich werde Anforderungen nicht gerecht“ und draus resultiert letztendlich, dass man ihm ja was entziehen könnte. Also das heißt, eine positive Diskussion,

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



Fehler-Diskussion ist was ganz, ganz Wichtiges. Eine transparente, offene Diskussion, das muss ich mit auf den Weg bringen, aber entscheidend ist, ich muss das, was ich an Leitlinien oder an Führungskultur oder insgesamt an Unternehmenskultur predige, muss ich auch leben und erst recht, das ist ja das, warum ich sage, man darf nicht aufstecken, weil wir als Führungskräfte werden von allen Leuten beäugt. Und wenn WIR einstecken, dann war es das. Dann kann ich den ganzen Prozess vergessen, bin unglaublich und dann war es das wirklich gewesen. Deshalb ist in der Tat die eigene Energie und der Durchhaltewille, der steht an vorderster Front, damit ich da überhaupt weiter voranschreiten kann.

Geropp

Björn, abschließend, was ist dein wichtigster Tipp für Führungskräfte, um erfolgreich und erfüllt zu sein?

Ahrendt

Eins ist ganz, ganz wichtig. Gerade der Aspekt, den ich eben gebracht habe, man muss immer regelmäßig an sich glauben, beziehungsweise muss, egal ob man einsteckt oder da wieder was erfahren hat, man muss sehen, dass das, was man nach außen erzählt auch wirklich lebt. Heißt für mich, da steckt eine Kraft oder eine Willenskraft hinter. Das heißt für mich, die wichtigste Ansage ist „ich muss das wollen“, also das heißt, man muss führen wollen. Das steht ganz vorne voran, weil, wenn ich jemanden habe, der nicht führen will, also dann funktioniert es nicht.

Geropp

Nein, dann funktioniert es nicht. Wenn man nur den Titel haben will, das geht nicht.

Ahrendt

Das geht nicht. Also das heißt, das ist so ein bisschen, ich habe mal einen Vorgesetzten gehabt, der hat so einmal scherzhaft gesagt so „in der Besoldungsgruppe, in der du bist, jetzt,

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



so das ist Schmerzensgeld“. Und wenn man fragt, „ja warum ist das Schmerzensgeld?“ „Als Führungskraft wirst du Schmerzen ertragen müssen und dafür kriegst du das bisschen mehr.“ Also er hat so eine schöne Gehalts- oder Besoldungsstufe definiert. Bis dahin ist das alles Fachbereich und darüber hinaus, was man mehr kriegt, das hat nichts mehr mit Fachtätigkeit zu tun, sondern das ist Schmerzensgeld. Aber deshalb auch noch mal, wir können uns schlecht als Führungskräfte als Selbstzweck nehmen, sondern wir sind ja irgendwo da, ich versuche es einmal mit dem Fußball zu vergleichen, wir sind Coaches, wir müssen zusehen, dass wir das Beste aus unseren Mitarbeitern oder aus dem Team halt nun mal herauskitzeln und dazu ist auch ganz, ganz wichtig den Leuten Mut zur Veränderung zu machen. Ihnen klar zu machen oder auch irgendwo mit reinzubringen, dass sie an ihre Fähigkeiten glauben, sie weiterentwickeln, also BEFÄHIGEN, weil so im Großen und Ganzen einer meiner Feststellungen auch ist, gerade wenn ich hier so einige Leute in meiner Verwaltung sehe, die können ganz locker und ganz sicher mit dem, was in der Privatwirtschaft ist, mithalten.

Geropp

Björn, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch, hat viel Spaß gemacht.

Ahrendt

Vielen herzlichen Dank auch. Mir auch.

Geropp

Einen schönen Einblick in die Verwaltung. Und was ich mitnehme für mich ist, die Unterschiede sind bei weitem nicht so groß, wie ich mir das vorgestellt habe. Vielen Dank.

Ahrendt

Nein. Vielleicht noch mal auch dazu, wenn man so mal deine Podcasts durchgeht, sind ganz locker 80, 85 Prozent Themen mit dabei, das kann ich nicht nur für die Privatwirtschaft nehmen, sondern auch für die öffentliche Verwaltung. Klar, Preiskalkulation ist schon weniger

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Interview mit Björn Ahrendt

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast105>



was, ist zwar auch nicht uninteressant, aber das, was da an Führungsthemen mit drin ist, das kann ich genauso analog auf die öffentliche Verwaltung nehmen.

Geropp

Wunderbar. Vielen Dank, Björn.

Ahrendt

Gerne.