

Veränderungstau im Öffentlichen Sektor?

Von Dr. Svea von Hehn, Anne Kübart

Bei zentralen Zukunftsfragen wie der Digitalisierung und dem Klimawandel ist die Öffentliche Hand gefordert wie selten zuvor. [1] Die Verwaltung soll digitaler werden, nicht zuletzt für eine kundenorientierte Schnittstelle zu den Bürgern – so möchten es die Bundesregierung, Länder und auch Kommunen. [2] In der Praxis jedoch hinkt der Öffentliche Sektor der Privatwirtschaft deutlich hinterher. Wandel scheint hier nur schleppend voranzukommen. Der weit verbreitete stereotype Fingerzeig auf den „Typ Mensch in Behörden“ verurteilt ungerechtfertigt die Einzelnen. Mit der Perspektive der Verhaltensökonomie erschließt sich hingegen ein anderer Blickwinkel – sie fokussiert auf den Stellenwert der Rahmenbedingungen und leitet pragmatische und erprobte Maßnahmen ab.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Mark, frisch beförderter Sachgebietsleiter mit einer Passion für digitale Veränderung. Voller Tatendrang wollen Sie bestehende schwerfällige Prozesse digitalisieren. Doch bald geht Ihnen die Motivation aus: Ihre innovativen Ideen verursachen Augenrollen in den Meetings und treffen auf Widerstand. Frustriert fragen Sie sich: Wollen oder können meine Kollegen nicht? Was passiert hier?

Das System im Fokus

Die psychologische Forschung zur Verhaltensökonomie sucht die Antwort auf Marks Frage nicht nur auf individueller Ebene seiner Kollegen, sondern im System, also dem Umfeld, in dem die Personen agieren. In „typischen“ Behördenstrukturen arbeiten Menschen teilweise über Jahrzehnte in mehr oder weniger ähnlichen Bereichen und Teams. Führungskräfte agieren oft als Repräsentanten politischer Entscheidungen qua Position, in der persönliche Meinung oder Bedürfnisse nicht gefragt sind. Dies kann dazu führen, dass sie weniger authentisch wirken. Zudem werden häufig Unfairness, die nicht immer aufgedeckt wird, Machtspiele sowie mangelnde Handlungsmöglichkeiten durch starre Hierarchien erlebt. Diese Rahmenbedingungen begünstigen das Auftreten von „blockierenden“ Mindsets, die es Personen erschweren, Innovationen und Veränderungen offen zu begegnen, sie mitzugestalten und umzusetzen. Drei Mindsets bzw. psychologische Phänomene aus der Verhaltensökonomie werden kurz erläutert:

1. **Das Not-Invented-Here-Syndrom** (abgekürzt NIH, deutsch: Nicht-hier-erfunden-Syndrom) beschreibt, wie eine Gruppe die Innovationsideen von außen aus Prinzip ablehnt. Wenn Mark beim Erproben einer neuen Arbeitsweise auf Abwehr seiner Mitarbeitenden stößt, so kann dies laut NIH ein Schutzmechanismus seiner Teammitglieder sein, um selbige vor vermeintlicher Kritik von außen zu bewahren – so soll das eigene „Königreich“ verteidigt werden. Dieses Phänomen greift umso mehr, wenn der Innovationsdruck von außen zunimmt. Insbesondere, wenn sich Teammitglieder durch Forderungen nach Veränderung als „bedroht“ wahrnehmen, werden alternative Vorgehensweisen abgewertet, um die eigene Gruppe aufzuwerten. Entsprechende Untersuchungen deuten

darauf hin, dass NIH insbesondere in Teams bzw. Abteilungen auftreten kann, die bereits länger als fünf Jahre bestehen.

2. **Menschen mit erlernter Hilflosigkeit** sind aufgrund von erlebtem Autonomie-Verlust – z.B. in starren, autoritären Kulturen – davon überzeugt, dass sie an ihrer Situation nichts verändern können. Häufig ist hier eine Haltung von „Das bringt ja nichts“ oder: „Ich kann hier eh nichts verändern“ zu beobachten. Übertragen auf Marks Situation kann die Theorie der erlernten Hilflosigkeit erklären, warum Personen, die ursprünglich selbst frischen Wind in die Arbeit eingebracht haben, heute zu resignierten und „innerlich“ gekündigten Mitarbeitenden gehören. Wenn Impulse von Mitarbeitenden wiederholt ins Leere laufen, werden mit der Zeit auch eigentlich veränderbare Situationen als unkontrollierbar wahrgenommen. Neue Ideen und der Wunsch, Veränderung anzustoßen, werden so im Keim erstickt.
3. **Der Begriff des Gruppendenkens** (englisch: „group think“) beschreibt die Tendenz einer Gruppe, nach Einmütigkeit zu streben. Das für Gruppendenken typische Streben nach Harmonie kann defizitäre Gruppenentscheidungsprozesse bedingen und zu unpassenden Entscheidungen führen, da Handlungs- und Entscheidungsalternativen nicht akkurat bewertet werden. Dies trifft vor allem auf unübersichtliche Probleme zu, bei denen z.B. Informationen fehlen oder ein offener Ideenaustausch notwendig ist. In Marks Sachgebiet ist das Auftreten von Gruppendenken aufgrund hoher Gruppenkohäsion und sich ähnelnder sozialer Hintergründe der Mitarbeitenden besonders wahrscheinlich. Auch Arbeitsbelastung und Stress verstärken diesen Effekt zusätzlich.

Blockierende Mindsets überwinden

Wie können Mark und andere, die Wandel voranbringen wollen, das Wissen über „blockierende Mindsets“ nutzen, um in Organisationen der Öffentlichen Hand auf ein innovationsfreundliches Umfeld hinzuwirken? Die folgende Auswahl an Praxistipps zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf langjähriger Erfahrung basiert und – je nach Reifegrad der Organisation – Möglichkeiten aufzeigt, um Veränderung nachhaltig zu implementieren und den drei Mindsets entgegenzuwirken. Es finden sich auch niedrigschwellige Tipps „to go“, die wenig Aufwand in der Umsetzung erfordern.



Selbstwirksamkeit stärken

1. Partizipative Formate in Meetings nutzen:

Meetings, in denen Mitarbeitende aktiv gehört und – wo sinnvoll und möglich – in Entscheidungen eingebunden werden, stärken das Kompetenzerleben und motivieren, gemeinsam erarbeitete Lösungen umzusetzen. Dies fördert die Selbstwirksamkeit und hilft, erlernte Hilflosigkeit zu überwinden. Gesprächsformate und Meetings können beispielsweise mittels Moderationsformen alle Teammitglieder einbinden. Hierzu gehören das Notieren der eigenen Meinung auf Karten, die an eine Pinnwand gehängt werden, die Bewertung von Alternativen mit Klebepunkten oder kurze Fragen-geleitete Diskussionen in Kleingruppen innerhalb eines Meetings. Partizipation erhöht sich insbesondere für jüngere Mitarbeitende,

wenn Themenverantwortlichkeiten etabliert werden, die sich selbstorganisiert bearbeiten und vorstellen lassen.

Praxis-Tipp „to go“: Zu Beginn eines Meetings fünf bis zehn Minuten für eine schnelle, wirkungsvolle Check-in-Runde reservieren, in der alle einmal zu Wort kommen, involviert die Teilnehmenden und kann eine aktivierende Reflexion auslösen, beispielsweise zu der Frage: „Warum bin ich heute hier?“ oder „Was finde ich an dem Thema heute interessant?“

2. Regelmäßige Feedbackschleifen und Wertschätzungsrituale etablieren:

Zeitnahes und spezifisches Feedback ist das Werkzeug schlechthin, um Selbstwirksamkeit zu stärken. Besonders bei Arbeiten ohne konkret benennbare Projektenden kann es leicht passieren, dass sowohl das Feedback als auch die Wertschätzung für bereits Erreichtes ausbleibt. Eine Feedbackkultur zeichnet sich durch selbstverständliche – auch informelle – Nutzung im Arbeitsalltag aus. Relevante Punkte sind:

- Ein gemeinsames Verständnis von konstruktivem Feedback bei allen Beteiligten (zeitnah, spezifisch, auf veränderbares Verhalten bezogen etc.) ist eine Voraussetzung für gutes Feedback.
- Feedback geht in alle Richtungen, was impliziert, dass Führungskräfte Feedback von ihren Mitarbeitenden einfordern (was in starren Hierarchien umso schwieriger ist, wenn das eigene Fortkommen von eben dieser einen Person abhängt).
- Informelles Feedback, beispielsweise spontan nach einer Präsentation, ist mindestens so wichtig wie formelles, z.B. im halbjährlichen Mitarbeitergespräch oder bei der Erreichung von Meilensteinen in einem Projekt. Ein einfaches Feedbackformat ist „Gut / Noch besser“: Was fand ich gut? Was könntest Du nächstes Mal noch besser machen?
- Zudem hilft es, geeignete Anlässe über das Jahr hinweg zu nutzen, um Erfolge sichtbar zu machen (vor den Ferien, beim Sommerfest etc.) und so Wertschätzungsrituale zu etablieren.

Praxis-Tipp „to go“: Halten Sie jede Woche bewusst nach Dingen Ausschau, die positiv sind und ermuntern Sie auch Kollegen dazu, im Austausch zu überlegen, was alles gut läuft. Diese Dinge lobend zu benennen, danke zu sagen (wenn es authentisch gemeint ist) und dabei Floskeln zu vermeiden, hilft, Wertschätzung spürbar zu machen.



Offene Diskussion führen und Meinung anderer einholen

1. Teamklima herstellen, in dem konträre Sichtweisen erwünscht sind und alternative Lösungen offen diskutiert werden:

Um inhaltliche Kontroversen konstruktiv zu führen, gilt es, die Bereitschaft zu stärken, Ideen und Sichtweisen anderer zu reflektieren und unterschiedliche Lösungsansätze in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dies zeichnet eine Teamkultur der „psychologischen Sicherheit“ aus, die Gruppendenken vorbeugen kann. Regelmäßige Austauschformate, in denen die offene Diskussion relevanter Themen bereits im Vorfeld fester Bestandteil der Agenda ist, ist ein Schritt in diese Richtung. Anstatt traditioneller Abstimmungen kann etwa die so genannte nominale Gruppentechnik (Nominal-Group-Technique) eingesetzt werden: In einer moderierten Diskussion gibt jede Person eine Lösung an und begründet, warum diese die passendste ist. Über die verschiedenen Vorschläge in der Lösungsliste kann im Anschluss

offen diskutiert und abgestimmt werden. Auch andere partizipative Formate unterstützen.

Praxis-Tipp „to go“: Fragen Sie bei Teamentscheidungen offen nach Einwänden: „Welche Zweifel gibt es noch?“ sowie nach Ressourcen: „Wieso könnte es diesmal klappen?“

2. Bei komplexen Entscheidungen die Meinung vertrauenswürdiger Kollegen aus anderen Referaten einholen:

Damit die Vorteile von Teamentscheidungen nicht dem Gruppendenken „zum Opfer fallen“, hilft es, eine externe Perspektive einzuholen, um Ideen zu hinterfragen und Alternativen zu durchdenken. Handelt es sich um Personen, die sich durch Nähe zum Team auszeichnen (z.B. aus einem benachbarten Referat), kann diese Maßnahme helfen, das NIH-Syndrom zu durchbrechen. Idealerweise steht bereits zu Beginn eines Entscheidungsprozesses fest, wer von außen hinzugezogen wird. Wenn Sie Führungskraft sind, überlassen Sie die Auswahl einem Teammitglied.

Praxis-Tipp „to go“: Ein Teammitglied übernimmt die Rolle des „advocatus diaboli“, der bewusst provokativ die Gegenposition oder die Betroffenenperspektive (Schüler, Bürger etc.) einnimmt.



Alternative Perspektiven ermöglichen durch wechselnde Teamzusammensetzungen und Prototyping

1. Bestehende Teamstrukturen aufbrechen, um Perspektivübernahmen zu ermöglichen:

Verhärtete Sichtweisen lassen sich nach und nach aufweichen, wenn neue Perspektiven wahrgenommen und alternative Erfahrungen in neuen Teamzusammensetzungen möglich werden. Dies wirkt insbesondere dem NIH-Syndrom und dem Gruppendenken entgegen. Regen Sie dafür wechselnde Teamzusammensetzungen an, beispielsweise durch temporäre interne Projektgruppen. Eine institutionalisierte Rotation mindestens alle vier bis fünf Jahre wirkt sich positiv auf die Innovationskraft aus: dies kann innerhalb des Referats bzw. Bereichs geschehen oder innerhalb der Organisation.

Praxis-Tipp „to go“: Regen Sie an, dass sich die Sitzordnung in Sitzungen ändert, nehmen Sie z.B. direkt nach einer Pause einen anderen Sitzplatz ein und laden Sie die anderen spielerisch ein, dies auch zu machen (Stichwort: Perspektivwechsel). Falls sich Kollegen Büros teilen, regen Sie an, die Sitzordnungen der festen Arbeitsplätze – z.B. einmal im Halbjahr – rotieren zu lassen.

2. Neue Erfahrungen ermöglichen durch strukturiertes Prototyping:

Lang andauernde Planungen von Veränderungen in aufwändigen Pilotgruppen lassen sich durch Prototyping ersetzen: Hier werden Lösungen in wenigen Monaten mit wenigen Stakeholdern „getestet“. Regen Sie z.B. eine Prototyping-Gruppe mit Kollegen an, die ebenfalls für eine bestimmte Sache brennen, z.B. einige agile Arbeitsweisen auszuprobieren. Nach einer Testphase des Ausprobierens werden Lernerfahrungsrounds durchgeführt, die der gesamten Organisation zur Verfügung stehen und Basis für die Entscheidung über das weitere Vorgehen sein können.

Praxis-Tipp „to go“: Sprechen Sie möglichst positiv und offen darüber, was Sie ändern würden, wenn Sie könnten. Vertrauen Sie darauf, dass es andere gibt, die einen ähnlichen Antrieb haben, etwas zu verändern und ziehen Sie so Gleichgesinnte an. Gegebenenfalls können Sie eine selbstorganisierte

Arbeitsgruppe gründen und ein Narrativ definieren, welches den Veränderungswunsch beschreibt.

Fazit

Welche Maßnahme Sie auch ergreifen oder anregen, die eigene Haltung ist entscheidend: Lassen Sie sich nicht von „toxischen“ Emotionen wie Frustration oder Abwehr anstecken. Sie merken, ob dies passiert ist, wenn Sie zynisch sind. Der Praxis-Tipp „to go“ lautet: Schaffen Sie immer wieder „Balkon“-Momente. Gehen Sie auf einen imaginären Balkon und betrachten Sie den Arbeitsalltag wie ein Gast mit etwas Abstand und mit Neugierde. Reflektieren Sie mit mildem Blick auf die Akteure, ohne zu verurteilen: „Interessant, dass unser System sich so auswirkt. Was würde jetzt am meisten helfen?“. Ein offenes, freundliches Mindset ist der nährreichste Boden, auf dem Veränderung in der hier beschriebenen Umgebung entstehen kann.

Quellen:

[1] McKinsey (2019): **Bis 2030 fehlen im öffentlichen Sektor in Deutschland 730.000 Mitarbeiter.** <https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-04-02---die-besten-bitte>

[2] Peter Will (2020): **Digitale Kluft – wie digital ist der öffentliche Sektor?**. Public Studie 2020 von kobaltblau. <https://www.kobaltblau.de/de/journal/public-studie-2020>

Das Buch zum Thema:



Svea von Hehn, Nils I. Cornelissen, Claudia Braun

Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management

287 Seiten, 39,99 Euro, ISBN: 978-3662-6-2029-8, Springer 2021

Die Autorinnen:

Dr. Svea von Hehn ist diplomierte, promovierte und mehrfach zertifizierte Psychologin mit den Schwerpunkten Neurowissenschaften und Organisationsentwicklung. Sie ist Gründerin der RETURN ON MEANING GmbH, Ex-McKinsey-Beraterin und arbeitet seit über 25 Jahren als internationale Managementberaterin. Zu ihren Kunden zählen neben Institutionen der Öffentlichen Hand zahlreiche Tech- und Automobilkonzerne, Pharmaunternehmen sowie Start-ups. Svea von Hehn ist Autorin (u.a. „Achtsamkeit in Beruf und Alltag“, „Talent Management“, „Kulturwandel in Organisationen“) und Sprecherin. Sie lebt mit ihrer Familie in Berlin.

Anne Kübart ist Psychologin (MSc, BSc) und Kommunikationswissenschaftlerin (BA) mit dem Schwerpunkt persönliche Entwicklung und Kulturveränderung in Organisationen. Als Beraterin und Trainerin bei der RETURN ON MEANING GmbH begleitet sie seit 2017 nationale und internationale Unternehmen u.a. zu den Themen Führung, Achtsamkeit und Kommunikation. Anne Kübart ist zertifizierter systemischer Coach (SG) und hat vor ihrer Tätigkeit als Beraterin in angewandten Forschungsprojekten zu psychischer Gesundheit in der Berufswelt geforscht. Sie lebt mit ihrer Familie in Berlin.