

12. März 2021

MANAGEMENT SUMMARY

Autorin: Carole Schaer

„Leaders who don't listen will eventually be surrounded by people who have nothing to say” - Andy Stanley, Pfarrer und Gründer der North Point Ministries –

Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung verlassen ihre Arbeitsstellen aus ganz unterschiedlichen Gründen. Fehlende Entwicklungsperspektiven, die Beziehung zu ihren Vorgesetzten, das Arbeitsklima oder unattraktive Arbeitsbedingungen bilden nur eine kleine Auswahl von Motiven, welche den Austrittsentscheid erklären. Die vorliegende Masterarbeit legt den Fokus auf den Austrittsgrund der Führung und geht der Frage nach, wie die Führung in ihren unterschiedlichen Facetten die Personalfluktuatation beeinflusst. Dabei verdienen drei Elemente eine genauere Betrachtung: Zum Einstieg werden die Auswirkungen der Führungsperson samt ihren persönlichen Eigenschaften auf den Führungserfolg untersucht. Weiter wird das Verhalten der Führungsperson näher betrachtet. Dabei wird danach gefragt, wie die Führungsperson auf der Beziehungsebene mit ihren Mitarbeitenden und auf der Ebene der Arbeitsbedingungen auf die Personalfluktuatation steuernd eingreifen kann. Schliesslich ist auch der Einfluss der spezifischen Führungssituation im öffentlichen Sektor auf das Verhalten der Führungspersonen und der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt zunächst eine Literaturanalyse, welche sich auf die massgebenden Elemente gemäss dem Rahmenmodell der Führung nach Lutz von Rosenstiel konzentriert. Im empirischen Teil der Arbeit wird zunächst der Stellenwert des Austrittsgrundes Führung innerhalb weiterer bedeutender Austrittsgründe ermittelt, wozu eine Sekundärdatenanalyse auf der Grundlage von Austrittsmonitorings zweier Organisationen aus der Kantonsverwaltung vorgenommen wird. Der Austrittsgrund Führung wird alsdann durch sechs halbstrukturierte Interviews im Rahmen der qualitativen Forschungsmethode vertieft untersucht, indem bei den Interviewteilnehmern und -teilnehmerinnen nach kritischen Führungsereignissen gefragt wird. Dadurch sollen Aspekte der Führung herausgearbeitet werden, welche Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung besonders häufig zum Austritt veranlassen. Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit münden in vier Handlungsempfehlungen zuhanden von Führungskräften und Personalverantwortlichen zur Verhinderung von unerwünschter Personalfluktuatation in der öffentlichen Verwaltung.

Die Handlungsempfehlungen greifen die überdurchschnittliche Bedeutung kommunikativer Fähigkeiten von Führungskräften sowie deren Interesse an Menschen als unabdingbare Voraussetzungen für die Führungsarbeit auf. Eine fehlende und unklare Kommunikation sowie ein Desinteresse an der Führungsarbeit führte bei zahlreichen Interviewteilnehmern und -teilnehmerinnen zu Rückzug, Resignation, Ohnmacht oder zu einem deutlich reduzierten Engagement. Das eingangs erwähnte Zitat von Andy Stanley wurde in den Gesprächen mehrfach bestätigt. Ferner wird auf die Notwendigkeit einer frühzeitigen und regelmässigen Prüfung individueller Laufbahnentwicklungen aufmerksam gemacht, dies im Hinblick darauf, dass fehlende Entwicklungsperspektiven weitaus am häufigsten als Austrittsgrund von Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung erwähnt werden. Überdies plädiert die Autorin für die Förderung von Führungspersönlichkeiten,

welche nach mitarbeiterorientierten und transformationalen Führungsgrundsätzen handeln, d.h. welche Mitarbeitende anhand von gelebten Werten, Zielen und Visionen sowie durch kooperative Zusammenarbeit und ohne autoritäre Machtansprüche dazu motivieren und befähigen, aus eigener Überzeugung im Interesse der Organisation zu handeln. Die besondere Wirksamkeit nichtmonetärer Anreize für Mitarbeitende des öffentlichen Sektors in Form von vielseitigen Arbeitsinhalten und zugestandener Autonomie in der Arbeitsweise findet abschliessend ebenfalls ihren Niederschlag in den Handlungsempfehlungen.