

## Dienen statt Verdienen – Ein Anachronismus?

Prof. Dr. H. E. Meixner /  
Juliane Meixner

*Die aktuelle Diskussion, wie ein faires und angemessenes Jahresgehalt für eine Kanzlerin bzw. einen Kanzler auszusehen hat, bringt neuen Schwung in die Debatte über die Entgeltpolitik in Wirtschaft und Verwaltung. Diese Entgeltpolitik ist in Wirtschaft und Verwaltung ein zentraler – aber kein hinreichender – Gestaltungsfaktor, um auf das Leistungsverhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzuwirken. Leistungsverhalten wird auch bestimmt durch die Identifikation mit der Aufgabe und der Sinnhaftigkeit des Tuns (z. B. Gemeinorientierung). Diese Sinnhaftigkeit aber muss bereits in der Auswahl und Ausbildung deutlicher kommuniziert und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebbar gemacht werden. Es geht um ein dienendes Geldverdienen, das Sinn heißt. (Franz Alt)*

### I. Auf die richtige Dosierung von Leistungs- und Bedürfnisprinzip kommt es an

Folgt man dem langjährigen Bremer Bürgermeister Scherf, dann sind bereits 240 000 € Gehalt für einen Kanzler, der 24 Stunden am Tag Verantwortung für unser Land wahrnimmt, eine gute und angemessene Regelung. Auch viele andere sehen daher das eigentliche Problem an einer anderen Stelle: bei den viel zu hohen Managergehältern. In der Diskussion wird aber vor allem eines deutlich: Es wird etwas verglichen, was eigentlich einen Vergleich ausschließt. Die »Abendzeitung« kommentiert dies recht pointiert: »Natürlich ist der Job des Bundeskanzlers unterbezahlt. Aber das spielt überhaupt keine Rolle. Denn Geld ist nicht die Währung, in der ein Regierungschef denken sollte – zumindest nicht, wenn es um sein eigenes geht. Seine Münze ist die Macht – mit der zahlt er, mit der wird er entlohnt. Wer nicht in dieser Währung bezahlt werden möchte, der braucht sich um dieses Amt erst gar nicht zu bewerben. Und wer schon vor Amtsantritt verängstigt an einen Portemonnaie-Vergleich mit einem Dax-Vorstand denkt, ist sicherlich auch fehl am Platze im Kanzleramt.« Man kann es auch etwas differenzierter sehen: Der öffentliche Dienst hat ein Prinzip und das Prinzip heißt »dem Gemeinwohl dienen«. Dahinter steht das Gebot, soziale Gebilde zukunftstauglich zu gestalten und im größtmöglichen Konsens aus den vielen Möglichkeiten etwas zu »machen«. Es geht somit um Macht, aber Macht im Sinne des Machens und des nachhaltigen Gestaltens. Das sollte im Vordergrund stehen. Dafür wird der Kanzler und alle in die-

sem »Apparat« alimentiert. Ein Pokern und Feilschen um ein angemessenes Leistungsentgelt ist in diesem System nicht vorgesehen. Daher weist das Entgeltsystem in der öffentlichen Verwaltung auch eine hohe Transparenz auf. Hier darf man in der Mittagspause, ohne Sanktionen fürchten zu müssen, über sein Entgelt sprechen. Es kann ohnehin jeder nachlesen. Transparenz in Gehalts- und Besoldungsfragen bis hin zu dem zarten Pflänzlein »Leistungsprämie« wird in der öffentlichen Verwaltung besonders kultiviert. Das schafft freie Energie und bewahrt vor vergleichenden Eitelkeiten im Gehalt, vielleicht mit einer kleinen aktuellen Einschränkung: den relativ neu eingeführten bescheidenen Leistungsprämien. Hier könnte es auch in der öffentlichen Verwaltung zu mentalen Rangeleien oder – was wahrscheinlicher ist – zum Abwehrmechanismus des Gießkannenprinzips kommen. Meist zählen in der Verwaltung andere Werte und Statussymbole. Dagegen ist Transparenz der Gehälter in der Wirtschaft ein tabuisiertes Thema. Das auch aus erkennbaren Gründen. So löste beispielsweise die erzwungene Offenlegung der Vorstandsgehälter in diesen Etagen der Dax – Unternehmen einen vielsagenden Pusch der Gehälter nach oben aus.

### II. Zwischen Alimentation und Leistungsprinzip

Wer auf das Leistungsprinzip setzt, findet Wege, um Leistung und Gegenleistung in eine angemessene Relation zu setzen. Die Formel ist einfach: Wer mehr leistet, soll auch einen angemessenen »Mehrwert« erhalten. Das hört sich plausibel an, scheint logisch und zudem möglich in der Umsetzung. Das Leistungsprinzip ist ein unbestrittener Motor für Entwicklung und Fortschritt. Doch die Frage nach einer angemessenen Relation von Leistung und Gegenleistung ist nicht erst seit diesen Tagen eine aktuelle Frage mit viel Zündstoff. Da ist die Diskussion um die hohen Bezüge von Vorständen im Besonderen und von der Entwicklung der Lohnspreizung im Allgemeinen. Im Kern geht es um die Frage: Stehen beispielsweise die unteren Einkommen in einer vernünftigen Relation zu den oberen Einkünften? Sind die Gehaltssprünge vom operativen Bereich hin zu den einzelnen Managementebenen, Karrierestufe für Karrierestufe nachvollziehbar und ausgewogen?

Es fällt auf, dass die öffentliche Verwaltung in diesem Gestaltungsbereich traditionell einen anderen Weg als die Wirtschaft geht. Daher haben sich in beiden Bereichen auch andere Strukturen in der Entgeltpolitik herausgebildet.

Beide Systeme der Entgeltpolitik haben ihre spezifischen Eigenheiten, sowie ihre Stärken aber auch ihre Schwächen. Interessant ist sicherlich in diesem Kontext die Frage, ob beide aus den Stärken des jeweils anderen voneinander lernen können. Was sie eint, ist das gemeinsame Ziel: Über die Entgeltpolitik sollen Verhaltensweisen beeinflusst werden. Dabei setzt die Wirtschaft mehr auf extrinsische, ökonomisch messbare Größen und die öffentliche Verwaltung mehr auf intrinsische, stärker wertorientierte Impulse.

In beiden »Systemen« aber wollen die Arbeitnehmer Gerechtigkeit, Sinnhaftigkeit und Orientierung. Hieraus speist sich die Identifikation mit der Arbeit, aber auch die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die öffentliche Verwaltung hat bei dem Gestaltungsfaktor Sinnhaftigkeit einen klaren Vorteil, und viele Bereiche in der Wirtschaft haben hier ein Handicap zu bewältigen. Während Unternehmen vor allem einen Akzent auf Gewinn setzen, ist Verwaltungshandeln primär immer auf das Gemeinwohl hin ausgerichtet. Ein auf Gewinn hin ausgerichtetes Handeln hat es schwerer, über den materiellen Aspekt hinausgehende Sinnhaftigkeit zu vermitteln. Der Non-Profit Ansatz schafft dagegen bereits aus der Sache heraus Sinnhaftigkeit und Orientierung. Markenzeichen des öffentlichen Dienstes ist das Dienen und erst dann kommt das Verdienen. Schon die »Hausnummer: Öffentlicher Dienst!« weist auf diese Botschaft: der Öffentlichkeit dienen! Nomen est Omen! Als Gegenpol steht die Wirtschaft, steht das Wirtschaften: Wirtschaftlichkeit wird hier als Wert an sich gesehen, und dieser Ausrichtung folgen viele, die dort tätig sind, in einer extrem persönlich zentrierten Auslegung: Der individuelle Einsatz muss sich in einer persönlichen Bilanz auszahlen! Für einen größeren persönlichen Profit wird daher beispielsweise auch von den besonders leistungsorientierten Optimierern eine aufwändige und mit besten Etiketten ausgestattete Ausbildung angestrebt. Diese Ausbildung muss exklusiv sein, und sie darf auch etwas kosten. Später werden und müssen sich dann die Investitionen in diesen Ausbildungsgang rechnen, und alles Bestreben der Absolventen zielt auf einen schnellen Profit. Wer so startet, hat klare Vorstellungen davon, wie die Wirtschaft zu »ticken« hat. (Leistungs-)Verhalten in der Wirtschaft kann und muss – so die »Denke« – über monetäre Anreize angesteuert werden. Es geht um Optimierung des individuellen Nutzens, auch wenn dabei der Stellenwert von Moral und Ethik als eine vernachlässigende Größe mitunter in Kauf genommen wird. Der Nachwuchs für die öffentliche Verwaltung setzt meist andere Akzente. Hier spielt die monetäre Optimierung der eingebrachten Leistungen eine untergeordnete Rolle. In der öffentlichen Verwaltung gibt es daher wohl deutlich mehr Idealisten, die weniger für den Profit, dafür aber in der und für die Sache brennen. Mitunter gibt es hier auch moralisierende Besserwisser, die

die Welt neu erfinden wollen. So steht auf der einen Seite in unserer Gesellschaft: »Dienen statt Verdienen« und auf der anderen Seite das wirtschaftliche Optimieren des persönlichen Leistungseinsatzes nach der schlichten Formel »Wer mehr leistet, soll auch deutlich mehr bekommen«. Entsprechend der jeweiligen Grundannahme sind die Entgeltsysteme in Wirtschaft und öffentlichem Dienst unterschiedlich ausgerichtet. Die dahinterstehenden Einstellungen erschweren offensichtlich das gegenseitige Verständnis. Ich zitiere aus dem IW-Dienst vom Juni 2011, den Informationsdienst und »Meinungs-Leader« der Deutschen Wirtschaft: »Völlig absurd ist schließlich die Bezahlung von Spitzenbeamten. . . Bei ihnen spielen weder Erfahrung noch Leistung eine Rolle – sie werden in die Besoldungsgruppen B1 bis B 11 eingeordnet, in denen es keine Gehaltsstufen (Anmerkung: gemeint sind wohl in Abhebung zur A-Besoldung die hier fehlenden Erfahrungs- bzw. Dienstaltersstufen) gibt.« So weit, so schlecht. Was aber ist an diesem Besoldungssystem, dass zwischen festen (B-»Gehältern«) und aufsteigenden (»A-Gehältern«) unterscheidet, so völlig absurd? Lläuft der Motor eines besonderen Engagements nur mit einer Erfolgs- oder Leistungsprämie auf Hochtouren? Ist es denn so unwahrscheinlich, dass sich Engagement aus der Sache und der Identifikation heraus motiviert? Im Übrigen kann man auch anders fragen: Was ist an dem Gehaltssystem der Wirtschaft im Top Management nicht absurd? Llässt sich an den erfreulichen Umsatzzahlen in den DAX-Unternehmen die individuelle Leistung der Dax-Vorstände ablesen? Wird hier tatsächlich eine individuelle Leistung oder wird hier schlicht vor allem Fortune entlohnt? Geht von diesen Vorständen ein Mehrwert aus, der ein Einkommen rechtfertigt, das über das 300 fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters liegt? Das Entgeltsystem der öffentlichen Verwaltung kommt zwischen der untersten und der höchsten Besoldung mit einer geringen Differenzierung aus: So liegt das Endgehalt bei der Besoldungsgruppe A 2 etwa bei 1 935 € und das Spitzengehalt bei der Besoldungsgruppe B 11 bei 11 823 €. Der Faktor liegt hier somit bei einem schlichten 6-Fachen. In diesem Teilaspekt der Entgeltpolitik entwickeln sich Wirtschaft und öffentliche Verwaltung Jahr für Jahr weiter auseinander: In der Wirtschaft entfernen sich die oberen Entgelte mehr und mehr von den unteren. Denn in der Wirtschaft wird das Entgelt in den oberen bis hin zu den obersten Bereichen individuell ausgehandelt. Das Ergebnis liegt meist deutlich über den Tarifabschlüssen. So sind die Gehälter der obersten Manager 2011 viermal kräftiger gestiegen als die der übrigen Arbeitnehmer. Die Bezüge der Vorstandsvorsitzenden der Dax-Firmen wuchsen, folgt man der Untersuchung Towers Watson, im Vergleich zu 2010 im Schnitt um 14 Prozent. Im tariflichen Bereich stiegen die Löhne in Abhebung hierzu nur um 3,3 Prozent.

Das spiegelt sich auch in der Entgeltverteilung wider. Vergleicht man in diesem Zusammenhang die Einkommenssituation der unteren 10 Prozent der Einkommen mit den oberen 10 Prozent in der Wirtschaft, so zeigte sich 2010 noch ein Spreizung von dem 7,3 fachen, 2012 erhöhte sich dieser Faktor dagegen auf den Faktor 10,5. In der öffentlichen Verwaltung werden dagegen die prozentualen Steigerungsbeträge etwa der Tarifabschlüsse bis hin zu den obersten Besoldungs-/Tarifgruppen fortgeschrieben. Da meist für den unteren Bereich Sockelbeträge, die über den tariflichen Prozentsätzen liegen, tariflich vereinbart werden, reduzieren sich die Abstände von oben zu unten. Während somit diese Spreizung in der Wirtschaft immer weiter auseinandergeht, gleicht sie sich in der öffentlichen Verwaltung durch pauschalisierte Sockelbeträge und sonstige soziale Komponenten (vgl. Beihilfe, Weihnachtsgeld etc.) immer mehr an.

Auch innerhalb einer Gehalts- bzw. Besoldungsstufe sind in der öffentlichen Verwaltung die »erfahrungsbedingten« Steigerungsbeträge überschaubar. Sie variieren von 113 und 136 Prozent zwischen »Eingangsgelhalt« und »Endgehalt« einer Besoldungsstufe. Während bei den Beamten noch die Automatik der Jahresringe am verlängerten Rückgrat die Aufwärtsdynamik im Rhythmus von 2 bis 4 Jahren bestimmt, geht man jetzt im Tarifbereich einen Schritt weiter. Hier setzt man – zumindest auf dem Papier – deutlicher auf die individuellen Leistungsunterschiede als auf das »Dienstalter«.

Wer dagegen mehr Verantwortung übernimmt und aus der Sachbearbeitung in die Führung wechselt und nun etwa für 10 und mehr Menschen Verantwortung übernimmt, findet diesen Zuwachs an Verantwortung, Belastung und Beanspruchung meist in keiner angemessenen geldwerten Relation abgebildet. So etwa, wenn ein Lehrer bzw. eine Lehrerin die Leitung einer Grund- oder Hauptschule übernimmt und von der Besoldungsgruppe A 12 auf A 13 befördert wird. Die neu ernannte Führung kann dann im besten Fall mit maximal ca. 450 € mehr im Portmonee rechnen. Dafür hält sie für alles, was schief laufen kann, den Kopf hin, muss die hohe Kunst des Schlichtens beherrschen, muss den Eltern und Schülern, der Schulverwaltung, den Kolleginnen und Kollegen Rede und Antwort stehen, muss täglich Führungsstärke zeigen und zerreibt sich an den divergierenden Interessen und Erwartungen. Ein vergleichbarer Verantwortungs- und Karrieresprung wird in der Wirtschaft mit einem Vielfachen honoriert. In einigen Bundesländern wird daher auch angemahnt, die Führungspositionen in der Verwaltung monetär attraktiver zu gestalten, um die vielen vakanten Führungspositionen etwa im Primarbereich der Schulen nachbesetzen zu können. Das ist sicherlich ein Vorschlag, der zu kurz greift, wenn er sich nur auf das Entgelt bezieht. Aber es ist in der Tat sicherlich lohnend, sich dieser Frage einmal zu stellen: Denn Führen und

Leiten sind aus der Sicht eines geldwerten Vorteils sicherlich nicht lohnend, wenn man sich einmal nüchtern die Zahlen vergegenwärtigt:

- Von der Sachbearbeitung in die Teamleitung ( A 10 nach A 11) 363 €
- Vom Lehrer zur Schulleitung etwa im Primarbereich (A 12 nach A 13) 463 €
- Vom Budgetbeauftragten zum Fachbereichsleiter ( A 14 nach A15) 646 €
- Vom Stellvertreter eines Gymnasium zum Schulleiter (A 15 nach A 16) 643 €
- Vom Dezernenten zum Abteilungspräsident ( A 16 nach B 2) 436 €
- Vom Referatsleiter zum Unterabteilungsleiter (Bund) (B 3 nach B6) 1 308 €
- Vom Unterabteilungsleiter zum Abteilungsleiter (B6 nach B9) 1 420 €

Mit diesen überschaubaren Besoldungs- bzw. Gehaltssprüngen wird sicherlich nicht die drückende Last an Verantwortung, Belastung und Beanspruchung adäquat abgebildet.

Charakteristische Merkmale der Entgeltpolitik	
Öffentliche Verwaltung	Wirtschaft
Hohe Transparenz der Besoldungs- und Gehaltsstruktur: Jeder kann nachlesen, was der Kollege und Chef »verdient«.	Geringe Transparenz der Gehälter von Kolleginnen und Kollegen = tabuisierter Bereich als Schutz für den Betriebsfrieden
Grundsatz: Alimentation: Gegenleistung = volle Hingabe	Prinzip Leistung und angemessene Gegenleistung
Arbeitsplatzbewertung setzt auf lineare Steigerungen mit einem flachen Steigungswinkel von den unteren zu den oberen Gehältern	Deutliche Gehaltssprünge von den unteren Bereichen hin zu den höheren Managementebenen
Relativ hohes Einkommensniveau der unteren Gehaltsgruppenebenen (konkurrenzfähig zur Wirtschaft)	Erkennbare Zunahme der Niedriglohnsegmente
Geringe Spreizung zwischen unteren und höheren Gehalts-/Tarifgruppen mit Trend hin zu einer immer stärkeren Angleichung	Immer stärkeres Auseinanderentwickeln der Lohn – Spreizung von unteren und oberen Gehältern (10 % unten : 10 % oben = 2010: 7,3 mal, 2012 10,5 mal)
Einbahnstraße nach oben – Rückstufungen eher eine seltene Ausnahme	Dynamischer Verlauf nach beiden Seiten offen
Automatik der Jahresringe	Jährliche Verhandlung der Steigerungsbeträge
Leistungszulagen im bescheidenen Umfang	Prämien und Leistungszulagen als größerer Bestandteil des Gehaltes
Normorientierte Verteilung bei Leistungsprämien	Ziel- bzw. erfolgsorientierte Zuteilung von Prämien
Anciennitäts-/Senioritätsprinzip	Alter als Handicap

Charakteristische Merkmale der Entgeltpolitik	
Öffentliche Verwaltung	Wirtschaft
Beförderung sowohl als Anreiz- als auch als Auswahlfunktion	Vertikale Mobilität als Auswahlfunktion
Beschränkte Ausstattung mit Planstellen, dadurch kommt es zu »Planstellenschere«	Bezahlung nach dem Arbeitsplatzwert

### III. Abfindung oder Elefantenfriedhof: die Auswirkungen auf das Führungsfeld

Was für die Wirtschaft die Abfindungen sind, ist für die öffentliche Verwaltung der Elefantenfriedhof<sup>1</sup>. Während beispielsweise bei dem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden einer großen deutschen Bank von den 200 TOP Managern 40 direkt – ausgestattet mit üppigen Abfindungen – gehen müssen, ist dies in der öffentlichen Verwaltung nur bei den politischen »Beamten« möglich. Das ist der kleinere Teil, derjenigen, die aus den Schlüsselpositionen gedrängt werden, wenn sich die Farbe der politischen Macht verändert oder aber eine neue Leitung kommt. Während die politischen Beamten in die vorzeitige Pension gehen, wird die Ebene darunter durch willige Gefolgsleute Zug um Zug ausgetauscht. Wer die Presse zu diesem Thema in den letzten Monaten aufmerksam verfolgt hat, konnte in einigen Bundesministerien über diese Rochaden auf den unteren Ebenen (den nicht politisch ausgewiesenen) lesen und staunen. Es kommt dann – weil Abfindungen nicht zum Instrumentarium der öffentlichen Verwaltung gehören – zu Unterbringungsfällen. Im Ergebnis werden dadurch tüchtigen und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zweiten und dritten – völlig unpolitischen – Führungsebene die Karrierewege blockiert. Statt Firmenwagen und Incentivs gibt es als Sahnehäubchen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung bestenfalls eine vage Hoffnung auf Beförderung.

Wenden wir einen Blick auf die unterschiedlichen Wege in Wirtschaft und Verwaltung etwa bei der Neuorganisation der Streitkräfte und der Verschmelzung zweier Banken. In beiden Fällen kommt es zu personellen Überhängen und in beiden Fällen werden soziale Puffer vereinbart.

Doch im Detail unterscheiden sich die Wege und damit die Konsequenzen auf das Führungsfeld und das Leistungsverhalten erheblich: Rationalisierung und Neuorganisationen werden in der Wirtschaft vielfach

als existenzbedrohend erlebt. Denn organisatorische Maßnahmen führen hier nicht selten zu einem Arbeitsplatzverlust, und es droht das Ende des Beschäftigungsverhältnisses. Dieses beängstigende Szenario kann von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern deutlich lockerer angegangen werden. Hier ist die Gefahr eines sozialen Absturzes überschaubar. Wer auf die aktuellen Lösungswege bei den Streitkräften blickt, der hat nicht den Eindruck, dass hier für die Betroffenen ein schreckliches Ende droht. Im Gegenteil: Selbst die Absicherung von Freigestellten ist so komfortabel, dass der Bundestag die Zahl der freiwilligen Abgänge beschränkte.

Diese existenzielle Sicherheit – zwar auf abgesenktem monetärem Niveau – beeinflusst die Interaktionen im Führungsfeld und die Auswirkungen auf das Leistungsverhalten nachhaltig. Wenden wir uns einem Beispiel zu: In einer Verwaltung war vor einigen Jahren absehbar, dass viele Arbeitsplätze im Schreibdienst entfallen werden. Der Behördenchef informierte schon sehr früh die Betroffenen und bot konkrete Hilfen und Unterstützung an, sich auf eine neue Aufgabe durch Weiterqualifizierung vorzubereiten. Von den etwa 50 Betroffenen waren acht bereit, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Das waren in den Augen der weniger Engagierten die Dummen. »Warum«, so mag die mehrheitliche Denke gewesen sein, »soll ich Unbequemlichkeiten auf mich nehmen? Lass die Streber das mal machen. Ich warte ab, was kommt. Mir kann ja ohnehin nicht allzu viel passieren!« Die vergleichbare Botschaft eines Vorstandes würde in der Wirtschaft sicherlich anders ankommen und angenommen. Die kleine Stellschraube »Sicherheit des Arbeitsplatzes«, aber auch die Sicherheit, trotz Arbeitsplatzabbau und Rationalisierung faktisch keine Rückstufung in Bezahlung und Funktion befürchten zu müssen, bestimmt offensichtlich nachhaltig die Interaktionen in diesem Arbeitsfeld. Das zeigt sich bei vielen größeren und kleineren Herausforderungen der Führung. Wer harte Konsequenzen eines Fehlverhaltens nicht zu befürchten hat, der bleibt standhaft, selbst dann, wenn er im Unrecht ist, nimmt sich mitunter mehr heraus, als angemessen, und er erschwert so eine klare Linie im Führungsalltag. Kommen dann auch noch die vielen nicht zu unterschätzenden offiziellen (z. B. Gleichstellungsstelle, Personalrat) und/oder inoffiziellen Vetogruppen (Seilschaften, Gewerkschaften, Politiker) hinzu, dann wird Führung zu einem Balanceakt. Und was sich so nicht im Hinterzimmer regeln lässt, das wird vor Gericht erstritten (z. B. Konkurrenzklagen, Einklagen einer Prämie, Leistungszulage, etc.). Viele sehen daher bei den Führungskräften zumindest der mittleren Verwaltungsebene eher einen Ritter ohne Schwert.

Führung in der öffentlichen Verwaltung muss daher meist andere Akzente als in der Wirtschaft setzen. Die latent im Raum stehende Drohung einer anstehenden

<sup>1</sup> Ein Elefantenfriedhof ist eine fiktive Organisationseinheit mit einem wichtigen Auftrag: Mitarbeiter aus der Linie, die den Anforderungen und/oder den politischen Erwartungen nicht mehr entsprechen, müssen in Bereiche ohne Außenwirkung untergebracht werden. Dabei gelingt es, Beschäftigte bis zum Erreichen der Altersgrenzen zu beschäftigen, ohne dass andere dadurch von der Arbeit abgehalten werden. Die hohe Kunst besteht darin, diese »Beschäftigungsgesellschaft« so zu organisieren, dass sie nicht in die laufenden Geschäfte eingreift und das behindert, was zu tun ist.

Kündigungswelle kann einerseits Konflikte überschaubar machen, andererseits aber auch die Identifikation und Bindung an das Unternehmen erschweren. Auf das Führungsfeld wirkt dieser kleine Unterschied nachhaltig. Die Führungskraft in der Verwaltung braucht ein hohes Maß an Frustrationstoleranz und muss auch deutlich mehr kommunizieren. Überzeugen ist zwar häufig der bessere und wirkungsvollere Weg als das Anweisen, doch in der Verwaltung ist dieser Weg ohne Alternative. Dazu gehört auch, auf Transparenz, Gerechtigkeit, Objektivität und Identifikation zu setzen. Führung durch Drohung wirkt hier wie ein Tiger, der zum Beutesprung ansetzt und als Bettvorleger landet.

Diese sanfte Führung setzt auf den Coach, und sie setzt auf den Leitsatz: »Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg!« Nehmen wir einen Mitarbeiter, der insgesamt gute, vielleicht auch überdurchschnittliche Ergebnisse bringt, aber häufig an Montagen fehlt und trotz dieser Ausfälle immer noch mehr leistet als viele seiner anderen Kollegen. Wer als Teamleitung mit diesem Mitarbeiter das Gespräch sucht, weiß um die Quadratur des Kreises. In seiner Abwägung wird die Teamleitung vor diesem Gespräch abwägen: »Was kann ich gewinnen und welches Risiko gehe ich mit diesem Gespräch ein?« Das falsche Wort an der entscheidenden Stelle kann dazu führen, dass statt Einsicht eine längere Krankmeldung folgt. »Warum«, so könnte der Mitarbeiter argumentieren, soll ich noch mehr leisten? Ich bin ohnehin schon der Lastesel in diesem Team. Einige Kollegen müssten aufgrund ihres Arbeitsverhaltens eigentlich Kurtaxe bezahlen! Sie leben davon, dass ich kräftig zupacke und das Ganze für ›lau.« Dagegen steht die Sicht der Führungskraft. Sie weiß, dass drei Dinge stimmen müssen: Die Qualität der Arbeit (Qualitative Standards), die Menge der Arbeit (Quantitative Standards) und nicht zuletzt das Verhalten (Verhaltensstandards). Alles stimmt bei dem Montagskranken, nur eines stimmt nicht, sein Verhalten. Regeln müssen eingehalten werden, sonst fällt ein Team auseinander. Aber wie kann hier die Einsicht greifen? Auf ein so heikles Argument »Ich bin doch der Lastesel!« kann die Führung in der Wirtschaft eleganter kontern. Denn hier gibt es das Instrument der Prämie, eine Prämie, die diesen Namen – nicht wie die ersten Schritte in der Verwaltung – auch verdient. Eine Prämie könnte die Diskussion schnell auf den Punkt bringen. Wo dieses Instrument fehlt, bleibt es bei vagen Versprechungen oder handfesten Drohungen: »Sie wollen doch – in den nächsten 10 Jahren – sicherlich einmal befördert werden.« Dagegen steht die Drohung: »Ihr Verhalten kann und will ich nicht tolerieren. . . .« Die flapsige innere Reaktion könnte sein: »Dann müssen Sie es eben lernen!« Eine klare Ansage geht daher in der Verwaltung viel zu häufig ins Leere. Der steinige Weg des Coach und Berater verläuft auf anderen Pfaden: »Wie gelingt es mir als Teamleitung,

dass der Montagskranke selbst erkennt, dass dieses Verhalten auch für ihn selbst nicht tolerierbar sein kann?« Der Chef als Vordenker wird etwas hilflos auf die Konsequenzen weisen: »Denken sie doch an die Kollegen! Sie sind Vorbild. Ihr Verhalten wird sie auf den falschen Pfad lenken!« Stattdessen baut der Coach auf Reflexion und auf die selbstgefundene Lösung: »Wie wirkt sich Ihr Verhalten wohl im Team aus?« Das kann bei einsichtigen Mitarbeitern der Schlüssel zu einer kritischen Reflexion sein und den Reifegrad befördern. Dagegen steht die knappe, aber klare Ansage in der Wirtschaft: »Wer sich nicht an die Verhaltensnormen hält, passt nicht in unsere Mannschaft.« Dort weiß man diese Botschaft schnell zu deuten: Die nächste Kündigungswelle kommt gewiss. Dieser wortkarge Hinweis ist rhetorisch unschlagbar, mitunter auch nachhaltig.

Charakteristische Merkmale der Karriere- und Rekrutierungspolitik	
Öffentliche Verwaltung	Wirtschaft
1. Ausbildungsbezogenes »Kastensystem«	Breit angelegter Zugang an unterschiedlichen Qualifikationen
2. Duales Ausbildungssystem mit verwaltungsinternen Ausbildungskapazitäten. Starke Wertorientierung in der Ausbildung	Vielseitige Innovationen von außen durch Ausbildungskonkurrenz
3. Mehr zufällige als geplante Karriereentwicklung	Eine individuelle Karriereplanung erkennbar. (Nachfolgepläne etc.)
4. Laufbahnprinzip mit eng ausgelegten Qualifikationsvoraussetzungen	Methodische Vielfalt in der Führung durch breiteren Qualifikationszugang
5. Lebenszeitprinzip: Der Arbeitgeber für ein Berufsleben	Wechsel des Arbeitgebers als Prinzip, um über den Tellerrand zu schauen
6. 20 Prozent Typen und die Stellenobergrenzen	Flexibles Aussteuern der Rekrutierungsanreize
7. Winzerfeste zur Aussteuerung verbauter Karrierewege	Funktionsbezogene Bewertung von Führungspositionen
8. Peter – Prinzip dominiert, verstärkt durch die angewandten Beurteilungssysteme	Off the job Auswahlverfahren gekoppelt mit Verwendungsabfolgen: Statt Verschwendungsbreite wird auf Verwendungsbreite hingewirkt
9. Parkinsonsche Verwaltungs-Krankheit und das Korda Prinzip	Unterscheidung in eine Generalisten- und eine Spezialisten-Hierarchie
10. Proporz – Prinzip mit dem Akzent »unser Mann«, »unsere Frau«	Elitäre Zirkel zur Rekrutierung
11. Statistisch ermittelte Chancengleichheit als Korrektur	Mehr auf Inhalte ausgerichtete Karriereentfaltung
12. Hohe Bereitschaft für Konkurrentenklagen	Wer als Konkurrent gegen Personalentscheidungen klagt, hat verloren

#### IV. Dienen – ein Auslaufmodell?

Wenden wir uns der Kernfrage zu: Kann die Philosophie des »Dienens« und der »Gemeinwohlorientierung« überhaupt funktionieren? Hat diese Philosophie eine Chance, heute noch ernsthaft wahrgenommen zu werden? Die Fragestellung unterstellt, dass dieses Prinzip schon einmal funktioniert hat. Es gibt viele gelebte und institutionalisierte Beispiele, bei denen der Akzent des Dienens im Vordergrund steht. Es geht hier sicherlich nicht um ein »Entweder/Oder«. Beides, dienen und verdienen, gehört zur Dynamik menschlichen Handelns. Entscheidend ist daher das Mischungsverhältnis, also die Frage nach einem gesunden Ausgleich zwischen Dienen und Verdienen. Im Beamtenrecht verpflichtet sich der »öffentliche Arbeitgeber« zur Fürsorge für seine Dienenden und sorgt für eine amtsangemessene »Bezahlung«. Mit der Fürsorgepflicht des Arbeitsgebers/Dienstherren verpflichtet sich der Dienende zur »vollen Hingabe«. Soweit die Philosophie des Dienens. Diese Entgelt-Philosophie entlastet das Personalmanagement vor kniffligen Herausforderungen. Wie sonst lässt sich in den vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung eine trennscharfe und begründete marktgerechte Bezahlung finden? Etwa für die Polizistin, dem Feuerwehrmann, den Sozialarbeiter in sozialen Brennpunkten?

Gleichwohl ist eine Reihe von Entwicklungstendenzen in der öffentlichen Verwaltung erkennbar, die auf eine Neuorientierung, zumindest aber eine Anpassung an die heutigen Gegebenheiten weisen. Dazu gehören die Überlegungen zur leistungsorientierten Bezahlung, zu den Prämien und den Erfolgsprämien. Mit der Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen einher geht auch eine weitere Differenzierung der Entgeltspolitik. Hier werden dann für die gleichen Leistungen keine Beamtengehälter mehr gezahlt, sondern Gehälter für Geschäftsführer. So wurde beispielsweise aus einer Landesbehörde mit einem Präsidenten der Besoldungsordnung B 5 ein Landesbetrieb mit drei Geschäftsführern, die jeweils mit nahezu 400 000 € entlohnt wurden. Bei solchen Entwicklungen stellt sich – unbeschadet der organisatorischen und haushaltsrechtlichen Vorteile – meist die Frage, welche tatsächlichen Absichten hinter dieser Entgeltspolitik stehen. Ganz schlecht wäre es, wenn der Eindruck entsteht, dass hier Versorgungsposen geschaffen werden mit einem abgesicherten Rückfahrchein in die bislang erworbenen beamtenrechtlichen Absicherungen.

Dienen, das soll noch einmal deutlich herausgestellt werden, ist eine Lebensauffassung, ist eine Frage der Einstellung. Diese Einstellung treffen wir auch bei Mutter Theresa an. Mutter Theresa hatte in einer Zeit, da sie noch nicht in aller Munde war, Besuch von einem Journalisten. Er wollte genauer hinschauen. Also entschloss er sich zu einer Hospitation bei Mutter Theresa. Diese Tage waren für den Journalisten eine an-

strengende und belastende Visitation. Nach etwa drei Wochen stellte er fest: »Mutter Theresa, ich bewundere, was sie hier Tag für Tag leisten. Selbst wenn ich jeden Tag für diese Arbeit 1000 Dollar in die Hand bar ausgezahlt bekäme, ich könnte und wollte diese Arbeit nicht!« Darauf entgegnete Mutter Theresa kurz und präzise: »Ich auch nicht!«

Es ist für jeden nachvollziehbar: Mit einem marktgerechten Entgelt, einer Leistungsprämie oder einer Leistungszulage hätte Mutter Theresa ihre Schlagzahl sicherlich nicht erhöht. Zugegeben! Nicht alle Dienenden im öffentlichen Dienst haben das Format und die Motivation einer Mutter Theresa. Aber wer in den öffentlichen Dienst kommt, sollte keine Optimierung seiner Bezüge erwarten. Sicherlich: Manche erwarten Sicherheit, einige hoffen auf Bequemlichkeit, andere sehen hier die besseren Chancen, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Aber für viele in der Verwaltung sind neben der monetären Absicherung auch andere, altruistische Werte bedeutungsvoll. Dies ist auch eine Herausforderung für die Rekrutierung des Nachwuchses. Denn Bewerber unterscheiden sich eben auch in dieser Frage, ebenso wie es Spieler mit hoher Risikobereitschaft gibt und andererseits Menschen, die lieber auf Rentenpapiere setzen. Menschen suchen auch im Arbeitsleben das, was sie brauchen. Eine Entgeltpolitik zieht bestimmte Typen an, belohnt und bestärkt bestimmtes Verhalten und formt aus sich heraus bestimmte Einstellungen und Eigenschaften. Das kann im wahrsten Sinne zu einem Teufelskreis werden: so etwa die Gier nach immer mehr. Wenn man nicht beizeiten entgegensteuert, wird dieses System perfektionistischer und damit auch einseitiger. Herauskommen kann dann geförderte Raffgier auf der einen Seite, Schmarotzer auf der anderen Seite. Fehlentwicklungen sind auf beiden Seiten zu beobachten, in der Wirtschaft wie auch in der öffentlichen Verwaltung.

#### V. Anliegen und eine Neubestimmung einer stärkeren Gemeinorientierung

Da Dienen und/oder Verdienen eine Frage der Einstellung ist, kann und sollte man beizeiten im Sozialisierungsprozess eines Menschen hierauf einwirken. Vor allem in der beruflichen Ausbildung könnte auf förderliche Impulse einer ausgewogeneren Gemeinorientierung gesetzt werden. Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom und Vizepräsident von EFMD, sieht zum Beispiel die Ausbildung der Betriebswirte viel zu stark auf ökonomische Größen ausgerichtet und dies unter Vernachlässigung des sozialen Bereichs. Lassen sich aber Grundlagen einer gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit in einen Ausbildungsgang integrieren? Im Ansatz finden sich beispielsweise diese Inhalte in der verwaltungsinternen Ausbildung des gehobenen Dienstes. Allerdings sind die Inhalte eher latent als manifest in einigen juristischen Fächern (z. B.

Beamtenrecht, Staatsrecht etc.) verankert. Meist geht es dann auch mehr um die Rechte und weniger gewichtet um die sich hieraus ergebenden Pflichten. Wie aber könnte eine Curriculum für den wirtschaftswissenschaftlichen Nachwuchses aussehen, wenn man stärker auf diese Werthaltungen durch einen Einstellungswandel einwirken will? »Letztlich geht es doch darum, wie eine Business-School gesellschaftlichen Nutzen generieren kann«, so Sattelberger, »jenseits einseitiger Ausrichtung auf Karriere, Profit und Geschäft. Sie müssen selbst in der Gesellschaft aktiv werden, bisher halten sie sich da komplett raus.« So bemängelt auf einem Forum der Wirtschaftshochschulen Wirtschaftsprofessor McKiernan: »Der Fokus der Business-Schools auf den Kapitalismus führt dazu, dass andere Ansätze wie der gemeinnützige Sektor oder Genossenschaften gar nicht berücksichtigt werden.« Es stellen sich, so McKiernan, so zentrale Fragen wie: Welchen Gemeinnutzen können Wirtschaftshochschulen schaffen? Und sollten sie sich in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen? Kurzum all die Fragen, auf die den Wirtschaftshochschulen derzeit offenbar Antworten fehlen. Neuer Schwung kommt in die Diskussion durch die Finanzkrise. Hier hat sich gezeigt, dass in der »Ausbildung der Wirtschaftselite Moral und Ethik oft zu kurz kommen. Begriffe wie mehr Ethik und mehr Nachhaltigkeit bestimmen daher vermehrt die Diskussion.« Doch mit der Theorie allein wird es nicht gelingen, einen Einstellungswandel herbeizuführen. Allerdings ist mit dem Erkennen des Problems bereits der erste Schritt getan, um die Herausforderung anzugehen. Ein vielversprechender und nachhaltiger Ansatz firmiert unter dem Begriff des »Corporate Social Responsibility« (CSR). Hier werden ein Umdenken und vor allem ein Einstellungswandel in der Wirtschaft hin zu einer stärkeren Gemeinwohlorientierung erkennbar.

## VI. Worum geht es bei CSR?

Bereits 1953 forderte Bowen in seiner Publikation »Social Responsibilities of the Businessmen«, dass sich Unternehmen als »ein Teil der Gesellschaft« verstehen und als soziale Akteure betätigen sollten. Unternehmen handeln dann sozial verantwortlich, wenn sie sich an den Erwartungen, Zielen und Werten der Gesellschaft orientieren und die Konsequenzen ihrer unternehmerischen Entscheidungen für die Gesellschaft bedenken.<sup>2</sup> Noch deutlicher wird Carroll (1991) mit seiner Forderung, dass sich ein Unternehmen wie ein »guter Bürger« verhalten soll, der zur Steigerung des Gemeinwohls und zur allgemeinen Lebensqualität seinen Beitrag liefert.<sup>3</sup>

Für CSR gibt es – wie sollte es auch anders sein – eine ISO-Norm (ISO 26000). Diese Norm zeigt Wege auf, »wie« ein Unternehmen die Idee CSR in Aktionen umsetzen sollte. CSR soll global aufgestellt und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmen, in die Unternehmenspolitik integriert sein und in ihren Beziehungen auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt werden.

Die Europäische Kommission hat diesen Gedanken in ihrem Grünbuch aufgenommen und versteht unter CSR ein Konzept, »das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern zu integrieren.«<sup>4</sup> Dabei geht es der Europäischen Kommission diesmal nicht um neue Vorschriften oder gar gesetzliche Vorgaben. Es geht ihr vielmehr um die Idee und um den Impuls, dass neben den ökonomischen Zielen eine stärkere Betonung gesellschaftlicher Verantwortung in das unternehmerische Geschehen Eingang finden sollte. Wie aber gelingt es, diese Idee in praktische Aktionen einmünden zu lassen? Wer in der öffentlichen Verwaltung mit Leitbildern und Leitsätzen zu tun hatte, weiß, dass Ideen zwar der Aktion vorausgehen, diese aber nicht per se garantieren. Noch viel zu häufig kann man beobachten, dass Papier geduldig ist. Mitunter beruhigen Leitsätze das Gewissen, aber aus sich heraus bewegen sie wenig. Leitsätze ohne Aktionen sind »folgenlos«. Der Erfüllungsgrad der ökonomischen und ökologischen CSR-Ziele lässt sich häufig in Zahlen abbilden und bestimmen. Komplexer und weniger offenkundig stellt sich diese Frage, wenn es um die sozialen Ziele von CSR geht. Viele Unternehmen wissen, dass »soziale Empathie« sich durch soziales Engagement am besten entwickelt. Unter dem Leitgedanken: »Wir sind Teil der Gesellschaft und wollen der Gesellschaft etwas zurückgeben« werden in vielen Unternehmen die »Freiwilligentage« organisiert. Dann werden beispielsweise von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens im Rahmen eines freiwilligen Projektes Schulklassen neu gestrichen, Spielgeräte aufgebaut, Besuche in Zoo bzw. Museen organisiert und vieles andere gemeinsame Aktivitäten. Diese freiwilligen Leistungen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen und von dem Unternehmen unterstützt und organisiert. Viele Unternehmen haben hierzu eine eigene Abteilung, zumindest aber einen Beauftragten mit diesen Aufgaben betraut. Offensichtlich greift diese Idee. Allerdings sind in vielen Unternehmen diese Ansätze noch im Aufbau. Doch Untersuchungen zeigen, dass für Bewerber das soziale CSR Engagement eines potentiellen Arbeitge-

2 Vgl. Bowen, H. R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman, New York.

3 Vgl. Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons, Vol. 34, No. 4, S. 39–48.

4 Grünbuch »Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen« Europäische Kommission, Brüssel, 18.07.2001, KOM(2001) 366 endgültig.

bers ein wichtiges Entscheidungskriterium für den künftigen Arbeitgeber sein kann. Arbeitgeber, die sich sozial engagieren haben heute offensichtlich auf dem Arbeitsmarkt eine besondere Chance, von den immer knapper werdenden Bewerbern wahrgenommen zu werden. Es mehren sich somit sie Anzeichen, dass sich Wirtschaft und öffentliche Verwaltung in der Ausrichtung auf das Gemeinwohl hin einander nähern.