

# Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) – Das Ende vom Anfang?

## EINE BESONDERE HERAUSFORDERUNG AN DIE FÜHRUNG

Von Professor Dr. Hanns Eberhard Meixner<sup>1</sup>, Bonn



Prof. Dr. H. E.  
Meixner

Prof. Dr. H. E. Meixner  
vertritt an der FHöV  
NRW in Köln den  
Bereich Organisation,  
Management und  
Personal.

„Die Kassen sind leer: Wie motiviere ich trotzdem?“ Das ist für viele Führungskräfte die entscheidende Frage. Mit einem pro Kopf Anteil von ca. 300 € im Jahr, wie das LOB bislang vorsieht, ist Skepsis angebracht. Dieser Betrag kompensiert wohl kaum, was alles in den letzten Jahren gestrichen und faktisch abgebaut wurde. Wer allerdings LOB auf den monetären Aspekt verkürzt, der greift zu kurz und wird LOB mit seinen vielfältigen Verästelungen nicht gerecht. Denn LOB steht nicht nur für den schönsten Mammon. LOB steht auch für Erfolg und Anerkennung. Daran vor allem mangelt es nicht nur in der öffentlichen Verwaltung.

Regelmäßig decken Umfragen auf, dass im täglichen Führungsprozess zu wenig Lob und Anerkennung ausgesprochen wird. Von daher könnte die Antwort auf die oben gestellte Frage sehr einfach, leichtgewichtig und kostenneutral ausfallen: „Setzen Sie auf Erfolgserlebnisse durch Herausforderungen und Anerkennung!“ Denn nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Mit LOB wird ein jährlicher Handlungszwang geschaffen: Das im Jahreszyklus angeordnete institutionelle Loben, die organisierte Anerkennung. Doch ganz so stromlinienförmig ist die Umsetzung allerdings nicht. Die Herausforderungen beginnen mit ganz trivialen Kleinigkeiten: Loben wirkt, wenn es ehrlich gemeint ist und für den einzelnen an Fakten nachvollziehbar bleibt. Damit hebt sich das Loben von dem Schleimen, Manipulieren und Einschmeicheln ab. Ein belebendes Erfolgserlebnis aber stellt sich vor allem dann ein, wenn die Herausforderung an die individuellen Grenzen des Leistungsvermögens stößt, wenn das gesetzte SOLL und das erreichte IST als eine persönliche Herausforderung erlebt wird. Daher gleicht die Umsetzung dieses Rat-Schlages der Quadratur des Kreises: Zwar wissen wir aus eigener Erfahrung: Nichts motiviert mehr als der Erfolg! Doch lassen leere Kassen und der Zwang zum Sparen überhaupt noch Sinnhaftigkeit und Erfolgserlebnisse in der täglichen Arbeit zu? Sparen nach der Devise: „Koste es, was es wolle!“, Rationalisierungen, die nicht rationalisieren, sondern streichen, sind offensichtlich kein überzeugender Promotor für den Erfolg.

### 1.

#### Die Lasteselkultur überwinden

Nehmen wir ein typisches, ein aktuelles Beispiel. Es beginnt, wie es immer in solchen Fällen beginnt:

Ein dramatisches Ereignis fordert das Tätigwerden des Gesetzgebers, zum Beispiel eine Verschärfung des Waffengesetzes, eine Hundeverordnung, ein Bankenrettungspaket etc. Dieser Aktionismus lässt sich politisch gut verkaufen. Das Problem scheint mit einer erhöhten Überwachungsfrequenz gelöst. Die Politiker haben ihre Handlungskompetenz gezeigt, ihre Hausaufgaben gemacht. Der in dieser „Denke“ liegende Trugschluss ist offenkundig, vor allem aber: Es ist ein Widerspruch zu dem, was in den vielen Dienstvereinbarungen zu LOB eingefordert wird. Denn ein Ziel ohne ein entsprechendes Budget ist wie ein Apfelbaum ohne Blüten. Hier werden – auf der Meta-Ebene – unrealistische Ziele vorgegeben, ohne auch nur einen Moment darüber nachzudenken, wo die Ressourcen herkommen sollen, um dieses Ziel vernünftig, rational und effizient lösen zu können. Wer SMART im konkreten Fall einfordert, der scheitert an dieser Stelle. Wie kann ein System funktionieren, wenn man sich an exponierter Stelle so großzügig über die Voraussetzungen dieser Führungsphilosophie hinwegsetzt. Sicherlich, es gibt auch in diesem Fall zurzeit genug Hinweise und Mahnungen, dass es mit Absichten und Anweisungen alleine nicht getan sein kann. Mit weichen Worten werden die erforderlichen organisatorischen, personellen und sachlichen Voraussetzungen angemahnt. Doch diese Mahner werden entweder nicht gehört oder aber mit Diplomaten-Codes in ein ruhigeres Fahrwasser geleitet. Wer riskiert schon freiwillig seine Beförderung? Als Führungskraft wird gefördert, wer das Unmögliche möglich macht und der Leitung den Ärger vom Hals hält, auf keinen Fall aber Anlass zum Ärger wird. Da heißt es zum Beispiel: „Das Bundesfinanzministerium hat die Bankenaufsicht Bafin in ungewöhnlich scharfen Ton aufgefordert, ihre Aufgaben in vollem Umfang wahrzunehmen. Es sei ungeachtet der Zusammenarbeit für den HRE – Untersuchungsausschuss inakzeptabel, dass in manchen Bereichen derzeit die laufende Aufsicht eingestellt, beziehungsweise nur noch sehr eingeschränkt ausgeübt wird“ heißt es in einem Schreiben des Ministerium.“<sup>2</sup> Wer so das Rationale mit autoritärem Gehabe verbiegt, schafft Misserfolgserlebnisse. Kann LOB diesen Fehlgriff kompensieren? Schon bald überdeckt die Normalität das zu recht Eingeforderte. Solange nichts Dramatisches geschieht, leben viele gut mit dieser Scheinlösung. So war es beispielsweise mit der Hundeverordnung, der Lebensmittelüberwachung, der Arbeit in den Jugendämtern und vielem mehr. Kommt es zu einem erneuten dramatischen Ereignis, dann wird nicht nach den eigentlichen

Ursachen geforscht, sondern es werden Schuldige gesucht. Dann heißt es schon reflexartig: menschliches Versagen! Für die Beschäftigten sind so die Misserfolgsereignisse vorprogrammiert: Selten hört man dagegen den Hinweis: Falsche Aussteuerung im System und damit institutionelle Überforderung, die zu individuellen Überlastungen geführt haben.

Hinter all dem steht ein Prinzip. Es ist das Prinzip der Lasteselkultur. Wir können es im Kleinen etwa im täglichen Führungsfeld beobachten, es tritt aber auch auf Leitungsebene auf – mitunter etwa als ein vorauseilender Diensteifer: Die Leitung übernimmt wider besseren Wissens zusätzliche Aufgaben und riskiert eine Verschwendung menschlicher Ressourcen durch Überlastung. Dagegen steht eine andere Variante: Das ist der „Immer Ich Typ“. Ihm gelingt es in pointierter Art, sich nicht nur vor Zusatzaufgaben zu schützen, sondern auch ansonsten seinen Arbeitsplatz überschaubar zu halten. Dieses Lamentieren ist dem Lastesel wesensfremd: Er diskutiert nicht lange, wenn Arbeit ansteht, packt zu und erledigt, was an Arbeit ansteht. Lastesel haben eine Schwäche: Sie können sich nicht verweigern, sie können nicht nein sagen und sie haben keine Zeit, um über eine ungerechte Verteilung der Arbeit zu debattieren. Für jede Führungskraft sind solche Menschen ein wahrer Segen und sie sind die genetisch fixierten Opfer, aber sie sind auch die geborenen Bezieher der Leistungsprämien.

Dieses Lasteselprinzip setzt sich nach oben hin fort. Viele Führungskräfte sehen sich in der Verantwortung, den Aufgaben verpflichtet, und packen mit ihren Teams zu, auch wenn sie wissen, dass es so eigentlich nicht laufen dürfte. Ihnen gelingt die Quadratur des Kreises. Imai, der Vater des Kaizen, spricht in diesem Fall von Verschwendung durch Überlastung. Denn auf Dauer ist dieser Weg eine kostspielige Sackgasse.

Die Arbeit ist, das dürfte kein Geheimnis sein, in der öffentlichen Verwaltung ungleich verteilt. Neben Hochleistungszentren gibt es erkennbare Oasen der Ruhe. Wer hier tätig ist, der müsste eigentlich Kurtaxe bezahlen. Je näher indes die Verwaltung zum Bürger steht, desto weniger kann man sich den Luxus einer solchen Oase leisten. Auch in der kommunalen Verwaltung sind solche Exoten nicht auszuschließen. Sollte es sie geben, dann konzentrieren sich diese Stellen auf das Amt 99, auch Elefantenfriedhof genannt. Für die veröffentlichte Meinung sind diese organisatorischen und personalpolitischen Fehlentwicklungen eine wahre Fundgrube. Dagegen interessiert sich die veröffentlichte Meinung nicht für die Hochleistungszentren – das wäre viel zu langweilig für den Leser –, es interessieren die extremen Ausreißer. Diese negative Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltung wird noch verstärkt, wenn etwa eine Ministerialdirigentin eines Bundeslandes in einem Wochenmagazin bekennt, dass sie seit ihrer Einstellung vor einem Jahr vor Langeweile – weil man sie nichts tun läßt – fast schon depressiv werden könnte. Was diesen Fall so besonders interessant werden läßt, ist, dass die „Abschiebe“ bereits mit der Anstellung beginnt. Meist rekrutieren sich die Elefantenfriedhöfe aus alt gedienten und verdienten, aber verbrauchten

Kollegen. Ein kluges Abfindungssystem, das Instrument „Führung auf Zeit“ und eine konsequenter angewandte Probezeit würden hier manches Problem deutlich eleganter lösen. Hier zeigt der TVöD viele interessante Ansätze!

Diese Hinweise und Beispiele sind gemessen an der Zahl der insgesamt Beschäftigten Ausnahmen und diese Ausnahmen haben mit dem Verwaltungsalltag nicht viel zu tun. Aber diese Ausnahmen strahlen in den Verwaltungsalltag hinein. Dann kann es passieren, dass man in der Verwaltung Leistungsreserven vermutet und unterstellt, wo es bei einer objektiven Arbeitsanalyse keine Reserven mehr gibt. Mitunter erweist sich das Gegenteil: Eine Unternehmensberatung kam bei der Untersuchung des Auslastungsgrades von Bezirksämtern zu dem Ergebnis: „Es ist mehr Personal erforderlich!“ Allerdings hatte man diese Beratung ins Haus geholt, um das Gegenteil bestätigt zu bekommen. Einen Nachtragshaushalt hat es trotz alledem nicht gegeben. Wer LOB als ein Mittel sieht, um Leistungsreserven transparent zu machen, sollte nicht zu viel erwarten. Es könnte in der Summation anders kommen!

## 2.

### **Auf die Ziele von LOB kommt es an! Die latenten und die manifesten Ziele**

Es sind vor allem die „Immer Ich Typen“, die das Image der öffentlichen Verwaltung beschädigen. In der öffentlichen Wahrnehmung, in der Politik, bei den kommunalen Arbeitgebern werden undifferenziert große Leistungsreserven gesehen.

Im Spannungsfeld zwischen Lastesel und „Immer Ich Typ“ liegt vor allem eine Chance, aber auch eine große Gefahr von LOB. Wenden wir uns in diesem Zusammenhang zunächst einmal den Intentionen, den Zielen, die heute für die leistungsorientierte Bezahlung stehen, zu. In den meisten Dienstvereinbarungen werden hohe Maßstäbe an dieses Führungsinstrument gelegt. Geradezu ein Tausendsassa! Aber wie es bei solch überhöhten Erwartungen meist der Fall ist, lassen die überhöhten Versprechungen und Erwartungen genügend Raum, damit sich jeder das herausnehmen kann, was das Herz begehrt und was für ihn das wichtige zu sein scheint. Hier greift die selektive Wahrnehmung und sie läßt die Wirklichkeit in Harmonie trotz unterschiedlichster Standpunkte erblühen. Sehen wir uns in diesem Zusammenhang einmal die genannten und diskutierten Ziele von LOB an. Die Leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgelte sollen

- Richtziel R1 Kundenorientierung:  
Dienstleistungen verbessern,
- Richtziel R 2 die Effektivität steigern/  
Wirtschaftlichkeit
- Richtziel R 3 die Effizienz steigern,
- Richtziel R 4 Mitarbeiterorientierung:  
die Motivation stärken,
- Richtziel R 5 die Eigenverantwortung stärken,
- Richtziel R 6 die Führungskompetenz stärken.

Wer sich diesem ambitionierten Zielbündel nähert, erkennt schon bald: Es ist für jeden etwas dabei. Was hier angestrebt und eingefordert werden soll, kann jeden beruhigen, Arbeitsgeberseite ebenso

wie Arbeitnehmerseite. Das Interpretationsspektrum der genannten Ziele überdeckt die vielfältigen potenziellen Zielkonflikte dieses Zielpakets. Wer auf Rationalisierung setzt, große Leistungsreserven in der öffentlichen Verwaltung vermutet und der Intensivierung der Arbeit das Wort reden möchte, findet sich ebenso gut aufgehoben, wie Vertreter einer stärkeren sozialen Ausgewogenheit. Die Beliebtheit der hier genannten Ziele erlaubt es, selbst bei den institutionell bedingten diametralen Standpunkten das Gemeinsame zu sehen. Weil das so ist, ist besondere Vorsicht geboten. Denn nicht alle hier genannten Ziele ergänzen sich. Stattdessen stehen viele in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander. Die vermeintliche Transparenz wird so zu einer Mogelpackung. Sie alle haben in den letzten Monaten erlebt, was es heißt, wenn eine aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern paritätisch besetzte „Betrieblich Kommission“ sich auf die wesentlichen Grundzüge einer Umsetzung der Leistungsphilosophie einigen soll. Es beginnt mit so einfachen Fragen: „Sollen möglichst viele wenig bekommen?“ oder „Sollen Wenige viel bekommen?“ Bei dieser Frage reiben sich die unterschiedlichen Standpunkte recht bald an der Realität. Dieser Zielkonflikt ist und war vorhersehbar. Das Konfliktpotenzial liegt im System. Dahinter stehen nur schwer mit einander diametral verlaufende gruppenspezifische Prozesse. Vielleicht lässt sich gar das gesamte Zielbündel in der gegenwärtigen Diskussion auf diese beiden diametralen Standpunkte verkürzen. Wenden wir uns daher dem elementaren, gruppenspezifisch erkennbaren Zielkonflikt einmal etwas genauer zu.

Hinter der Leistungsprämie stehen aus konzeptioneller Sicht zwei gegenläufige Prinzipien, die tief in gruppenspezifische Prozesse eingreifen. Auf der mitarbeiterbetonten Seite steht das Konvergenzprinzip und auf der Arbeitgeberseite steht das Stachanow-Prinzip.

Auf einen vereinfachten Nenner gebracht geht es um die gegenläufigen Kräfte beim Ringen um die Norm, um die mittlere Bearbeitungszeit. Auf der einen Seite steht das Management. Es ist daran interessiert, dass sich die mittlere Bearbeitungszeit reduziert, also mehr in der gleichen Arbeitszeit produziert werden kann. Das bedeutet eine Intensivierung der Arbeit. Das verkürzt die Durchlaufzeiten, erhöht die Produktivität und verspricht mehr Rendite. Auf der anderen Seite steht das Team, die Arbeitsgruppe, die sich vor einer Überforderung durch zu hohe Normen schützen will. Die Gruppe achtet darauf, dass eine mittlere Leistungsnorm, die meist deutlich unter dem realistischen mittleren Arbeitszeitwert liegt, nicht überschritten wird.

Die Gefahr von Fehlentwicklungen bei LOB lassen sich nicht ausschließen. Eine Fehlentwicklung wäre es zum Beispiel, wenn die Zielvereinbarung bei einem Polizisten auf die Zahl der Verwarnungen reduziert wird, bei Reinigungskräften sich LOB auf die Reinigungsfläche beschränkt, bei dem Sozialsachbearbeiter, Richter etc nur noch die Zahl der bearbeiteten Fälle gesehen und bewertet wird. Nehmen wir die Reinigungskraft: Einfach und gut messbar sind die in einer Zeiteinheit gereinigten Flächen, die eingesetzten Reinigungsmittel (qualitativer Aspekt) etc. Doch darum sollte es nicht vordergründig ge-

hen: Wir sollten nicht immer schneller rennen, sondern wir sollten nach dem kürzeren Weg suchen! Dafür bleibt in diesem Modell meist keine Zeit zum Nachdenken! Belohnt werden müsste stattdessen, wem es gelingt, ein Verfahren zu finden, dass die Putzintervalle bei gleicher Qualität reduziert. Diese Kreativität traut man noch am Ehesten dem hellwachen „Faulen“ zu.

### 3.

#### Leistung soll sich lohnen: Eine unendliche Geschichte

Viele Menschen erwarten heute auf eine Leistung eine angemessene Gegenleistung. Manche verkürzen diese Sicht und stellen die Rechte weit vor den Pflichten. Das war historisch betrachtet nicht immer so, – es war aber immer recht wirksam. Das Berufsbeamtentum setzte vor allem auf das Bedürfnisprinzip und in vielen Non-Profit-Organisationen hat es funktioniert. Es setzte allerdings etwas voraus: Eine volle Identifikation mit den Zielen der Institution und ein starkes Sendungsbewusstsein. Trifft man diese Voraussetzung an, dann kommt es schnell zu einer „Wir-Gruppe“ und einer „Die-Gruppe“. Das kann zu einem sozialen Sprengsatz werden. Eine abgeschwächte Form des Bedürfnisprinzips finden wir beispielsweise im Alimentationsprinzip des Berufsbeamtentums, und interessante Ausprägungen in der Kibuzin-Idee und nicht zu vergessen – international – in den Klöstern. Auch Mutter Teresa hätte sicherlich eine andere Sicht über die Wirkung einer Leistungszulage. Als sie noch nicht ihren Bekanntheitsgrad hatte, begleitete sie ein Journalist von Ort zu Ort in den Slums von Kalkutta und packte eine Woche unter ihrem Vorbild zu. Nach dieser Woche wusste der Journalist, dass dies alles nicht sein Ding war: „Mutter Theresa, ich bewundere sie und ihre Motivation! Ich könnte so nicht leben und arbeiten, selbst wenn man mir täglich 1.000 Dollar zahlte!“ Die Antwort von Mutter Theresa war prompt und eine klare Ansage: „Ich auch nicht!!“

Das Thema: „Leistung soll sich lohnen!“ ist in der öffentlichen Verwaltung weder neu, noch ist es originell. Hierüber ist viel geredet, debattiert und gefeilscht wurden. Schon die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechtes (1970/1973) hat diese Idee als eine zentrale Säule in ihrem damaligen Reformkonzept gesehen. Schon vor 40 Jahren ging es

- um eine gerechtere Arbeitsplatzbewertung,
- um eine stärkere Gewichtung der individuellen Leistung,
- um Wege zu einer transparenten Leistungsbewertung,
- um eine Verwendungs- und Leistungsbeurteilung,
- um eine Dynamisierung der Dienstaltersstufung etwa bei den Beamten,
- um mehr Flexibilität von Spitzenfunktionen (Zeit und Bewährung),
- um eine professionellere Personalentwicklung,
- um einen anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatz,
- um ein lebenslanges Lernen,
- um ziel- und ergebnisorientiertes Handeln.

Der Katalog dieser Aktionsfelder macht eines besonders deutlich: „Leistung soll sich lohnen“ ist nicht nur eine Frage von LOB, einer Leistungszulage. Ich denke, es gibt weit mehr Verwerfungen, die zu einer Unwucht in der Relation von Leistung und Gegenleistung geführt haben. Sie finden sich nicht nur in einer Leistungs- und/oder Erfolgsprämie. Es gibt offensichtlich viele Baustellen. Kritiker könnten daher einwenden: „Mit LOB wird von den eigentlichen Problemen, die vordringlich zu lösen sind, abgelenkt!“

Mit den Impulsen, die von der „Studienkommission für das öffentliche Dienstrecht“ gesetzt wurden, haben sich in den folgenden Jahren viele Kommissionen und Länder auseinandergesetzt wie etwa die Bulling Kommission in Baden-Württemberg in den 80er Jahren, oder etwa die Bull Kommission in Nordrhein-Westfalen (90er Jahre) – um nur zwei von einer weitaus größeren Zahl dieser Initiativen zu nennen.

Auf all diese erfrischenden Innovationen sind erstaunlich wenige Aktionen gefolgt. Es war daher sicher mutig und progressiv von den Tarifvertragsparteien, dass sie im Jahr 2005 nunmehr Nägel mit Köpfen gemacht haben. Doch der Mut der ersten Schritte scheint vielen abhanden gekommen zu sein, nachdem Gegenwind aufgekommen ist. Zunächst ließ man sich mit Aufmachern auf den ersten Seiten der örtlichen und überörtlichen Presse feiern wie: „Endlich werden die Beamten nach Leistung bezahlt!“ Gemeint waren hier vor allem die Beschäftigten, aber so genau hat das die Öffentlichkeit noch nie genommen. Die Zeit schien nun endlich reif zu sein, einen Schritt aus der Theorie heraus in die praktische Umsetzung zu setzen. Doch mit den ersten Durchgängen beginnen jetzt offensichtlich die Probleme. Überraschen kann das eigentlich nicht.

Solange man indes noch über dieses Thema theoretisieren konnte, gab es eine heile Welt voller Forderungen, eiteln Miteinanders und besternder Übereinstimmungen. Aber es ist wie mit dem Ei: Es hat eine andere Qualität, über ein Ei zu sprechen, zu debattieren, es zu beschreiben, es zu vermessen. Geht es um das Herausdrücken des Eies, dann hat das Ganze eine andere Dimension. Dieser Vorgang fordert deutlich mehr. Vor allem ein Mehr an Nachhaltigkeit und ein Mehr an Führungsstärke! Das akademische Debattieren wandelt sich in einem stressigen Prozess des Drückens und Schiebens. Das kann mitunter recht schmerzhaft sein. Wer hier nicht auf Nachhaltigkeit setzt und ein festes Polster hat, sagen wir: eine Elefantenhaut besitzt, könnte vorschnell vor Schreck die Notbremse ziehen. Offensichtlich fehlt den Initiatoren der Glaube an ihren eigenen Weg. Und was auch nicht überraschen sollte: Es wird der sattsam bekannt Verschiebebahnhof in Gang gesetzt. Unter dem Aufmacher: „Keiner will's gewesen sein!“ titelte der *Behördenpiegel*<sup>3</sup> bereits im Herbst 2007 und berichtet, dass nunmehr die Suche nach den Schuldigen eingeleitet ist. Wer sich bei den ersten Durchgängen als Beschäftigter ungerecht bewertet fühlt, findet nunmehr die erforderlichen Kronzeugen: „Ist doch alles Quatsch! Das kann doch nicht funktionieren. Habe ich doch immer schon gesagt!“ Wahrlich, für Führungskräfte, die sich dieser Herausforderung von LOB gestellt haben, kein

erfreuliches Umfeld. Viele Führungskräfte könnten sich auf diesem schwierigen Feld nicht nur allein gelassen sehen, sondern es wird auch ihre Autorität und Kompetenz in Frage gestellt: „Warum haben Sie sich auf etwas eingelassen, was von vornherein zum Scheitern verurteilt war?“ Dabei bedeutet Führung vor allem, auch gegen Widerstände erst einmal mit Ruhe und Gelassenheit auszuloten, wo die Stärken und die Schwächen des Führungsinstrumentes sich ausmachen lassen. Wer sich diesem schwierigen Weg gestellt hat, der braucht die Gelassenheit der Seele. Vielleicht hilft ihn auf diesem Weg eine asiatische, sehr alte und bewährte Weisheit weiter: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen bauen Windmühlen!“

#### 4. Ziele oder systematische Leistungsbewertung

Als Königsweg zur Absicherung der leistungsorientierten Bewertung, gilt die Zielvereinbarung. Die systematische Bewertung nach Merkmalen wird häufig überspitzt in die Nähe einer Nasenprämie gebracht. Wer auf diese Unterscheidung beharrt, liegt falsch. Ermessensfehler und bewusste Bewertungsfehler sind bei beiden Verfahren im gleichen Umfang möglich und auch wahrscheinlich. Aber man kann es auch positiv formulieren: Beide Verfahren sind gleichermaßen geeignet, den angestrebten Mehrwert zu realisieren. Worauf es bei den Ansätzen ankommt, ist die gemeinsame Diskussion von Teamleitung und Beschäftigten mit dem Ziel, sich auf Standards zu verständigen und diese Standards im jährlichen Zyklus weiterzuentwickeln.

Nur selten lassen sich im Kontext von LOB Zielvereinbarungen ausmachen, die konsequent dem Prinzip des top down folgen und dabei auf die Zielqualität eines Sach-, Budgetierungs- und Gestaltungszieles setzen. Die Verwaltungsreform setzt exakt auf diesen Führungsprozess. Er erstreckt sich top down von den Richtzielen über die Oberziele hin zu den operativen, also den Feinzielen und wird ergänzt durch ein entsprechendes Berichtswesen, das in umgekehrter Richtung also bottom up verläuft. Wer sich daran bei LOB orientiert, der schränkt die Willkürlichkeit bei der Zielvereinbarung ein, verliert sich nicht auf Nebenschauplätzen und realisiert einen vergleichbaren Schwierigkeitsgrad der Ziele. So lässt sich in jedem Fall die Nasenprämie bei der Zielvereinbarung ausschließen. Ich denke, die Forderung ist konsensfähig: Die vereinbarten Ziele müssen die wesentlichen Teile eines Arbeitsplatzes repräsentieren. In Aufgabenbereichen, in denen vor allem Daueraufgaben mit immer wieder gleichen Abläufen vorherrschen, greift man gerne auf zusätzliche Ziele zurück. Diese Ziele werden dann auf die kontinuierlich zu leistende Arbeit aufgesattelt. Es handelt sich dabei um das häufig zitierte Sahnhäubchen. Die Gefahr ist nicht auszuschließen, dass ein Mitarbeiter in diesem Fall wesentliche Bereiche des Dauergeschäftes vernachlässigt, um die ein, zwei oder drei gesetzten Ziele zu erreichen. Das kann letztendlich nicht gewollt sein.<sup>4</sup> In vielen Dienstvereinbarungen wird dies auch so gesehen und auf die Gefahren hingewiesen. Dann heißt es häufig: „Der Zielereichungsgrad ist in Abwägung der Ge-

samtumstände festzustellen.“ Das hört sich beruhigend an, erweist sich in der Praxis der rechtlich geschulten Beschäftigten als gruppenspezifischer Sprengsatz. Im Klartext heißt das: Wer die gesetzten Ziele erreicht hat, aber seine anderen Arbeiten vernachlässigt, der kann in der Gesamtbewertung trotz erreichter Ziele die Prämie nicht oder nicht in voller Höhe erhalten. Damit könnte sich eine Beliebigkeit und Willkürlichkeit in das Verfahren einschleichen.

Letztendlich geht es um etwas Wichtigeres: Führung und Beschäftigte sollten gemeinsam Konzepte entwickeln, um die von ihnen gelieferten Produkte qualitativ kontinuierlich zu verbessern. Das erfordert einen erhöhten Gesprächsbedarf im Team und mit jedem einzelnen Teammitglied. Zunächst geht es um Fragen wie etwa: „Was macht die Qualität dieses Produktes aus?“ „Wie können wir dieses Produkt verbessern?“ „Wie können wir auf den Geschäftsprozess gezielter einwirken?“ Wer sich diesen Fragen nähert, hat drei Aspekte im Auge: Es geht um die Qualität, die Quantität sowie um die Kunden- bzw. Bürgererwartungen. Das sind genau die Kriterien, die in einer systematischen Leistungsbewertung eine Rolle spielen. Diese Fragen müssen mit dem Team geklärt und in einem Kontrakt mit jedem einzelnen Teammitglied zu Beginn des Bewertungszyklus vereinbart werden. Der hier aufgezeigte Weg ist kein Widerspruch zur Zielfindung. Umso erstaunlicher ist es, dass viel zu selten auf die Produktsteckbriefe, die im Rahmen eines neuen Finanzsystems in allen Verwaltungen mit hohem Aufwand entwickelt wurden, zurückgegriffen wird. Wer auf die Zielvereinbarung setzt, braucht keine Sahnehäubchen. Die Produktsteckbriefe weisen die strategischen Ziele der Produktbereiche, die Oberziele der Produktgruppen bis hin zu den Produkten mit entsprechenden Kennzahlen und Indikatoren aus. Überzeugend sind diese Ansätze allerdings nur in einigen wenigen Verwaltungen. Aber das ist der Weg, der in die Zukunft weist und der LOB unentbehrlich macht. Statt immer weitere Bausteine einzurichten, sollten wir einmal das Bestehende verzahnen! Das gilt für das Jahresgespräch, die Mitarbeiterbeurteilung und für viele weitere Führungsinstrumente. Wie fatal es sein kann, wenn man auf Sahnehäubchen ohne Bezug zur Verwaltungspolitik setzt, zeigt sich an einem kleinen Detail: Da heißt es in einer Zielvereinbarung eines Bürgeramtes: „Reduzierung von Beschwerden gemessen an der Zahl eingehender Beschwerden um 15 Prozent.“ Jeder sollte wissen, dass es einen großen Unterschied zwischen einer Beschwerdeverwaltung und einem Beschwerdemanagement gibt. Beschwerden sind ein wichtiger Pfeiler des Qualitätsmanagements, Beschwerden sind somit der wichtigste Unternehmensberater. Wer den Beschwerdekasten abhängt, verringert nicht nur die Zahl der Beschwerden, er verzichtet auch auf wichtige Entwicklungsimpulse.

## 5.

### Motivieren durch Leistungsstandards

Letztendlich geht es bei der Zielvereinbarung wie auch bei der systematischen Leistungsbewertung, um das Setzen von Standards. Standards stehen als

Synonym für einen künftig gewollten Zustand. Wer diesen künftigen Zustand im Auge hat, kann nicht nur den Weg und die dazu erforderlichen Maßnahmen bestimmen. Von einem solchen „Ziel“ geht auch ein Impuls, eine Handlungsaufforderung aus, dieses Ziel anzustreben. Das Ziel weist somit dem Verhalten der Beschäftigten auf allen Ebenen einer Verwaltung die Richtung. Ziele geben dem Verhalten aber auch die Energie, mit der dieses Ziel angegangen wird. Wer auf eine Erfolgsstrategie setzt, braucht Standards. Standards gehören offensichtlich zur psychologischen Ausstattung eines Menschen. Die Wirkung solcher Standards findet sich im Privaten wie auch im dienstlichen Bereich. Wer den Film „Die Welle“ in der Originalfassung gesehen hat, weiß, dass durch einen gesetzten Standard das kaum zu bewältigende Chaos zur Ordnung werden kann: Eine Stoppuhr als pädagogisches Führungsinstrument entwickelt sich zu einem wichtigen Baustein auf dem Weg zum Erfolg im Klassenraum. „Wo es keine Standards gibt“, so Imai, „gibt es auch keine Verbesserungen. Der Ausgangspunkt einer jeden Verbesserung ist es, genau zu wissen, wo man steht.“<sup>45</sup> Selbst monotone Tätigkeiten werden zu einer motivierenden Herausforderung, wenn man sie mit einem Standard versieht. Wer sich mit dem Qualitätsmanagement, dem TQM, mit CAF, der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrumente befasst, erkennt die belebende und motivierende Wirkung von Standards. Standards zählen, wenn es um die goldene Nadel des Wandervereins geht, Standards werden aber auch bei einem so exklusiven Sport, wie dem Golfen gesetzt. Dort finden wir ein interessantes Phänomen, – das Handicap. In den Regularien dieses Spiels gibt es offensichtlich auch für den weniger Leistungsstarken eine Herausforderung.

Erinnern wir uns an die SMART-Formel: Die Ziele, Standards, Herausforderungen sollen für den einzelnen eine realistische Herausforderung sein. Es scheint, als hätten Golfspieler hier mitgewirkt. Offensichtlich wirken Standards im besonderen Maße auf breiter Basis, wenn man ein Handicap setzt und so Anreize für jeden – und nicht nur den Stars und seinen direkten Verfolgern – setzt. Auch die weniger begabten Mitspieler haben so noch einen Hauch von Hoffnung auf Erfolg im Wettkampf.

Mit dem Handicap kommt eine neue Perspektive ins Gespräch. Es ist die individuelle Norm in Abhebung von der Gruppennorm. Wer auf breiter Ebene – und nicht nur beschränkt auf eine ohnehin bekannte Spitzengruppe – Leistungsreserven mobilisieren will, kommt an dieser Philosophie nicht vorbei. Die Mitarbeiterbeurteilung baut auf die Normalverteilung. In dieser Philosophie gibt es immer Gewinner und Verlierer. Gute und schlechte Leistungen verteilen sich anteilig zu gleichen Teilen neben dem Mittelmaß auf der linken und der rechten Seite. Doch die Golfer sind vornehme und dezente Menschen. Ihnen ist mit einem einfachen mentalen Trick die Quadratur des Kreises gelungen. Sie setzten offensichtlich auf eine win-win Situation. Ganz so selbstlos und altruistisch ist diese Idee allerdings nicht. Denn wer wollte sich schon mit dem unerreichbar guten Star messen? Sie könnten sehr schnell zu einsamen Spielern werden. Denn, wo es keine Chance auf einen Sieg gibt, ist Frustration an-

gesagt. Wer würde sich, einer solchen Herausforderung, bei der er nur verlieren kann, schon stellen? Das könnten auf Dauer nur Masochisten aushalten. Aber Golfer sind auch kluge, und vor allem gesellige Leute! Und so kommt es zu einem kleinen, aber äußerst wirkungsvollen Trick. Der weniger Leistungsstarke wird an seiner individuellen Norm gemessen. Das schafft in der Tat einen neuen Zugang zu einer win-win-Situation und das führt faktisch jedes Jahr zu einer neuen Verteilung der Karten. Nun hat tatsächlich jeder eine realistische Chance.

Ist diese „Denke“ auf die Verwaltung übertragbar und vor allem: Ist sie konsensfähig? Es gibt eine Reihe von Dienstvereinbarungen, die diese Philosophie – wohl eher latent als manifest – transportieren. Da heißt es zum Beispiel: „Die angestrebten Ergebnisse müssen durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter beeinflussbar, realistisch, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. Die individuellen Ziele sind grundsätzlich aus den Verwaltungszielen abzuleiten. Von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eingebrachte Vorschläge für ZV müssen die Verwaltungsziele fördern.“<sup>6</sup> Eine weitere Variante dieser interessanten Idee findet sich, wenn man die Ziele für ein ganzes Team setzt. Hier kommt es dann darauf an, dass sich jeder mit seinen Möglichkeiten voll einsetzt. Zum Gesamtergebnis trägt dann der Leistungsstarke sicherlich mehr bei, als der Spieler mit Handicap. Die Ernte ist dann aber für alle Teammitglieder die gleiche. Jeder kann somit Sieger werden.

## 6.

### Fordern und Fördern

LOB steht nicht für sich allein. LOB hat auch etwas mit der Personalentwicklung, der Personalsteuerung und der Strukturplanung in einem umfassenderen Personalsystem zu tun – und hier sind es die vier Gestaltungsfelder des Personalmanagements.<sup>7</sup> Wer sich auf Ziele und/oder Standards einlässt, der weiß, dass er an diesen Vorgaben gemessen wird. Vor allem der Leistungstyp, der einen Hang zu Spitzenleistungen als Promotor in sich trägt, wird mit seinen erzielten Leistungen sehr kritisch umgehen. Er will wissen, warum ggf. das Ziel verfehlt wurde und wie er in einem erneuten Durchgang das Angestrebte besser realisieren kann. Diese Sportlichkeit wünschen wir uns bei jedem Mitarbeiter. Es sei angemerkt: Es gibt auch bescheidenere Naturen: Ihnen genügt es, wenn sie einem Misserfolg aus dem Wege gehen können. Der Leistungstyp indes, den wir uns wünschen, wägt von sich aus ab, was zu tun ist, um das Verfehlete oder das weniger Perfekte im nächsten Durchgang besser angehen zu können. Dabei greift er zu jeder Hilfe, die ihm geboten wird. Bei ihm brauchen wir uns keine Sorgen oder gar weitergehende Gedanken zu machen.

Das sieht bei den Mißerfolgsvermeider anders aus. Standards, die ihn an die Grenze seiner Möglichkeiten bringen, meidet er beharrlich. Das macht den Führungsprozess nicht einfach. Hier ist die Führungskraft als Coach im besonderen Maße gefordert. Eine Mischung aus beiden zeichnet sich ab, wenn der Elan des temporären Leistungstyps mit dem Erreichten seines Laufbahnzieles schwin-

det. Umso erstaunter kann man nachlesen, dass es auch bei den Entwicklungsstufen nur einen Weg nach oben gibt. So heißt es in § 17, Abs. 2 des Tarifvertrages: „(2) Bei Leistungen der/des Beschäftigten, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verkürzt werden. Bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verlängert werden.“ Die Dynamisierung der Entwicklungsstufen in beide Richtungen, also auch das Erreichte in Frage zu stellen, wäre zumindest eine klare Botschaft gewesen. Auch diese Idee ist nicht neu. Vor vielen Jahren hat der Bundesinnenminister Baum diese Variante vergeblich in die Diskussion gebracht. Dagegen ist die Streichung des Bewährungsaufstiegs eine klare Botschaft im Tarifrecht. Doch wir haben gehört, dass die Expektanzen im Erziehungsbereich der E 6, E 7 und E 9 verhandelt werden. Das alles könnte zu einem Paradigmenwechsel führen. Das wäre ein Rückgriff auf die alten Denkschemata, bei dem sich die Leistung am verlängerten Rückgrad abzeichnet. Hierfür steht dann das Peter-Prinzip: Höhergruppierungen bis auf die Stufe der erkannten Inkompetenz. Sehr gut und treffend haben die Tarifvertragsparteien dieses Problem gesehen und gehandelt: Mit den beiden Instrumenten „Führung auf Zeit“ und „Führung auf Probe“ sind hier die Weichen auf Leistung gestellt. Viele halten einen Beförderungsaufstieg für eine personalpolitische Dummheit. Wer so denkt hat Recht. Beförderungen bzw. Höhergruppierungen sollten ein Instrument der Personalauswahl und der Bestenauslese sein.

Wir müssen stärker über die Spezialisten- und Führungshierarchie nachdenken. Sonst fallen wir wieder in die Falle des Peter-Prinzips zurück: Befördern bis auf die Stufe der Inkompetenz.

## 7.

### Die Führung stärken: Durch Partizipation und Vorbild

Ich habe in einer Verwaltung einen Landrat kennen gelernt. Im vertrauten Gespräch sah er die Leistungsbewertung sehr kritisch. „Wie soll das klappen?“ Seine Zweifel saßen tief, gleichwohl war er von der Notwendigkeit dieses neuen Weges überzeugt. Nach außen trat er überzeugt auf, ließ keine Zweifel zu. Wie ein Fels in der Brandung stand er zu seiner persönlichen Entscheidung. „Sagen Sie mir nicht“, so auf einer Leitungsbesprechung mit seiner Führungsmannschaft, „was nicht klappen wird, denken sie statt dessen darüber nach, was wir tun müssen, damit dieses Vorhaben zu einer Erfolgsnummer wird!“ Andere Verwaltungschefs haben sich in einem Brandbrief an den KAV mit der Bitte gewandt, diesen „Unsinn“ zu beenden.

Die positiven Signale, die der Landrat in seiner Behörde gesetzt hat, wurden von seinen Führungskräften verstanden. Sie folgten diesem Beispiel. Die Botschaft wurde top down in den regelmäßig stattfindenden Meetings der Dezernate, Fachbereiche und Abteilungen transportiert: „Wie wollen wir als Team mit LOB umgehen?“ Alle verständigten sich,

wie dieses Thema anzugehen ist. Ein wichtiger Leitsatz und Verhaltensnavigator war: „7. Wir sehen LOB als eine Chance und gehen unvoreingenommen an diese Herausforderung heran. Wir wissen, dass sich Fehler nicht ausschließen lassen, aber wir werden aus diesen Fehlern lernen!“<sup>8</sup>

Nicht alle Verwaltungen gehen diesen partizipativen Weg. Das Spektrum zur Einstimmung auf LOB reicht von einer kooperativen Führung bis hin zu einer klaren Ansage ohne Diskussion (autoritär). Es ist ein Unterschied, ob die Intentionen von LOB miteinander kommuniziert, die Sinnhaftigkeit diskutiert und Impulse gesetzt werden, oder ob dieser Prozess durch eine Ansage nach Gutsherrenart – vergleichbar einer Befehlsausgabe – verkürzt wird. Bei LOB entscheiden diese vermeintlichen Kleinigkeiten über Erfolg und Misserfolg. Das gilt für die Phase der Vorbereitung des Teams auf LOB, es gilt ebenso für die Gespräche im Bewertungszyklus. In einigen DV's werden daher sowohl die Teamleitung als auch die Beschäftigten aufgefordert, sich im Vorfeld des Zielvereinbarungsgesprächs über die zu vereinbarenden Ziele Gedanken zu machen und gemeinsam diese Vorschläge abzustimmen. Auch der Mitarbeiter ist somit aktiv in diesen Prozess eingebunden. Der Mitarbeiter – das ist die Botschaft – kann und sollte nicht abwarten, was die Führung vorgibt, sondern der Mitarbeiter ist aufgefordert, sich in diesen Prozess durch eine Vorbereitung auf die Gespräche einzubringen. Es gibt Hinweise, dass dies nicht überall so gesehen und praktiziert wurde. Zu oft wird von Vordenkern berichtet, der mit schneidiger Argumentation die Zielerwartungen an die Mitarbeiter verkünden. Auch die systematische Leistungsbewertung setzt auf ein Gespräch zu Beginn des Bewertungszyklus. Vergleichbar werden hier, etwa im Januar, die Normen gesetzt, die ggf. während des Jahres in einem Meilensteingespräch überprüft und dann im Dezember einem SOLL (Was haben wir vereinbart) und IST-Vergleich (Was ist erreicht worden?) abgeglichen werden. Viele Führungskräfte verzichten gerade bei der systematischen Leistungsbewertung auf diesen Start im Januar und beschränken sich auf eine Bewertung im Dezember. Dann ist in der Tat die Nasenprämie nicht mehr weit.

Partizipation und Kommunikation bedingen sich. Aber es geht auch um die Glaubwürdigkeit. Dabei spielt die Authentizität durch Vorbild eine wichtige Rolle. Es gibt einen Führungsgrundsatz: „Verlange von deinen Teammitgliedern nur das, was du selbst auch zu geben bereit bist!“ Viele Dienstvereinbarungen sehen beispielsweise eine Wahlmöglichkeit vor: Wer bei „LOB“ nicht mitspielen will, kann sich der Zielvereinbarung oder der systematischen Leistungsbewertung entziehen. Allerdings verzichtet er gleichzeitig auf die Chancen einer Prämie. Es gibt Führungskräfte, die für sich dieses Recht in Anspruch nehmen. Andere sehen sich als Beamte nicht in der Pflicht. Hier beginnt eigentlich das, was die Vorbildfunktion ausmacht: Wenn LOB, wie allenthalben herausgestellt wird, eine so wichtige Verwaltungsinnovation ist, dann dürfte es diese Ausnahmen auf Führungsebene in keinem Fall geben. Selbst beamtete Führungskräfte müssten sich dann diesem Führungskonzept stellen, auch wenn sie keine Leistungszulage oder Prämie erhalten.

## 8.

### Vertrauenskultur oder Misstrauenskultur

Wie viel Vertrauen kann man in die Führung setzen. Wie viel Kontrolle ist erforderlich, um beispielsweise einen Missbrauch des Führungsinstrumentes LOB durch die Führung abzuwenden? Kann man beispielsweise die Teamleitung mit einem Budget ausstatten, dass von ihr selbstverantwortlich auf das Team verteilt wird? Wie wird die Teamleitung mit diesem Budget umgehen? Wird dann noch im Sinne der Leistungsdifferenzierung das Budget verteilt? Oder bekommen bei dieser Regelung vor allem die Ja-Sager ihre Belohnung? Viele fürchten, dass die Führung etwa nach Sympathie, Gutsherrenart und/oder Gießkannenprinzip das von ihnen zu verantwortende Budget verteilt. Mancher argwöhnt sogar, dass bei einer so offenen und für die Führung freien Gestaltung Rechnungen aus der Vergangenheit beglichen werden. Wer kantig seine Meinung gegenüber der Führung vertritt, könnte dann leer ausgehen. Sollte man wirklich unterstellen, dass sich Führungskräfte so parteiisch dieser Aufgabe stellen werden? Dann wäre in der Tat Vertrauen gut, aber Kontrolle besser.

Lee Iaccoca hat es einmal auf den Punkt gebracht: „Man muss die Leute mit dem Ball laufen lassen!“ Dann entwickeln sie ihre vollen Potenziale. Können wir bei LOB die Führungskräfte mit dem Ball laufen lassen? Wie viel Kontrolle muss sein? Die Antwort auf diese Frage fällt bei einer Vertrauenskultur anders aus, als in den Bereichen, in denen ein institutionelles Misstrauen vorherrscht. Es lassen sich Stimmen ausmachen, die von Misstrauen geprägt sind. Für sie ist es eine ausgemachte Sache: Man darf die Führung auf diesem Weg nicht unbeaufsichtigt lassen. Wer auf Kontrollen setzt, hat zwei Möglichkeiten: die Fremdkontrolle und die Selbstkontrolle. Die Selbstkontrolle und die Selbstbindung ist ein kooperatives Element und setzt auf die eigenverantwortliche Abstimmung zwischen den Abteilungen, den Fachbereichen und Dezernaten. Hier geht es um gelebte und erlebte Verantwortung. Damit lassen sich viele Verzerrungen wie die Mildetendenz, die Strengetendenz und die Tendenz zur Mitte (Gießkanne) auffangen. Dagegen stehen die mehr autoritären Kontrollen, die auf Bewertungskonferenzen, Normvorgaben und statistischen Analysen bauen. Dieses Kontrollsystem schafft einen großen organisatorischen Apparat, viele offizielle Abstimmungsprozesse und Verwaltungsanweisungen, aber die Gerechtigkeit fördert es kaum. Die Leistungsprämie wird dann verwaltet statt gestaltet.

## 9.

### Transparenz und Offenheit:

Wie viel Transparenz, braucht LOB? Was Gehaltsfragen anbetrifft, findet sich in der öffentlichen Verwaltung der gläserne Mitarbeiter. Gehalts- und Besoldungstabellen geben jeden Interessierten eine recht genaue Antwort auf die Frage, wer wie viel auf seiner Gehaltsabrechnung vorfindet. Die Verwaltung hat Techniken entwickelt, um mit dieser Tradition zu leben. Die Wirtschaft geht mit diesen Fragen anders um. Wer hier dem Kollegen vor allem im AT

Bereich Einblick in seine Gehaltsstruktur gibt, muss in vielen Unternehmen mit einer Abmahnung rechnen. Das gilt insbesondere für die Leistungszulagen. Hierüber wird grundsätzlich nicht gesprochen. Die Wirtschaft hat grundsätzlich eine andere Sicht von Transparenz. Begründet werden diese restriktiven Vorgaben mit dem Hinweis: Wahren des sozialen Friedens! Fragen wir doch einmal die Unternehmensberatungen, die LOB für die öffentliche Verwaltung mit Hinweis auf ihre Erfolgsgeschichten begründen, wie viel Transparenz in ihrem eigenen Hause zu dieser Thematik gepflegt wird. Einige Verwaltungen haben dieses Problem erkannt und sie haben aus diesem Grund mit den Beschäftigten einen Kontrakt geschlossen. Der Leitsatz hierzu heißt dann: „6. Wir gehen umsichtig mit den Ergebnissen der Leistungsbewertung um! Wir prahlen und provozieren nicht mit der Leistungszulage! 8. Wir schaffen Transparenz im Verfahren und sind verschwiegen, was das konkrete Ergebnis anbetrifft.“<sup>9</sup>

Aber es gibt noch weitere Aspekte der Transparenz. Da geht es zunächst einmal um das Verfahren selbst. Mitunter sind die Details der Abläufe für die im Verfahren Beteiligten nicht immer nachvollziehbar. Hier gilt es, umfassend aufzuklären. Denn viele Fragen werden sich erst im Verfahren stellen. Ich bin davon überzeugt, dass noch ein großes Potenzial an Ärger bevorsteht, wenn die Beschäftigten hinter die einzelnen Regularien schauen, die sie zurzeit noch akzeptieren. Jeder sollte also wissen, was wann wie in diesem Verfahren abläuft und was von ihm beeinflusst und mitgestaltet werden kann.

Eine besonders heikle Frage ist, wie weit sollte die Informationspflicht nach einem Durchgang gehen? Sollte jeder im Team über die Ergebnisse der anderen Kollegen informiert sein? Transparenz beginnt aber nicht am Ende des Verfahrens. Transparenz ist auch eine Frage, die sich auf eine vergleichbare Grundlage der Bewertung bezieht. Dann stellt sich die Frage: Mit wem wurden welche Ziele vereinbart? Ist der Schwierigkeitsgrad der vereinbarten Ziele mit denen der Kollegen vergleichbar? Gilt eine individuelle oder gilt eine kollektive Norm? Eines wird deutlich: Wir bewegen uns hier in einem sehr gefährlichen Fahrwasser. Die Frage der Transparenz erscheint wie eine Kleinigkeit. Aber gerade diese Kleinigkeiten sind es, die über Erfolg oder Scheitern entscheiden.

Aus Beurteilungsanalysen weiß man, dass in den Dezernaten und Fachbereichen oft unterschiedliche Maßstäbe zur Anwendung kommen. Dann zeigen sich in einzelnen Bereichen starke Verzerrungen. In einigen Bereichen gibt es nur noch über dem Durchschnitt liegende Leistungen, in anderen praktiziert man einen härteren Schnitt. Wer mit Regelbeurteilung zu tun hat, weiß, dass Transparenz in dieser Frage die Beurteilungsnoten „inflationieren“ lässt. Die meisten Verwaltungen halten sich daher nach einer Regelbeurteilung weise zurück. Der aktuelle Beurteilungsquerschnitt gilt als Verschlussache.

Es gibt noch einen weiteren Aspekt der Transparenz. Er lässt sich unter den Begriff „Offenheit“ diskutieren. Mitunter fällt es der Führung nicht leicht, beim Namen zu nennen, was zu sagen wäre: Es gibt Führungskräfte, die wider besseren Wissens einem Mitarbeiter im Unklaren lassen, was sie von ihm tat-

sächlich halten: nämlich nicht viel. In Beurteilungen konnte man in der Vergangenheit immer wieder eine Diskrepanz ausmachen zwischen der Note und dem tatsächlich Gedachten. Die Sicht über den anderen und das Dokumentierte über den anderen waren nicht immer deckungsgleich. LOB zwingt nun zu einer klaren Aussage. Von der Führungskraft ist eine klare und eindeutige Aussage gefordert. Man muss sich bekennen, kann sich nicht mehr zurückziehen. Diese fehlende Offenheit kann viele Gründe haben. Der schlechteste wäre Mangel an Mut, auch Feigheit genannt.

## 10. Die Grenzen des Perfektionismus

LOB ist ein komplexes Vorhaben. LOB bedeutet daher eine Investition in die Zukunft. Wie es bei Investitionen üblich ist, muss man zunächst investieren. Startvorgänge brauchen immer einen erheblichen Mehraufwand an Energie und Ressourcen. Steht dies nicht zur Verfügung, kann Stillstand die Folge sein.

Gerade aber dieser Aufwand stößt heute bei vielen Führungskräften auf erhebliche Widerstände. Dann heißt es: „Wir wollen auch noch zu dem kommen, wofür eigentlich bezahlt werden!“ Damit stellt sich die Frage: Wie viel Aufwand ist nötig, um ein gerechtes Abbild der Leistung garantieren zu können?

Perfektionismus, so heißt es, ist der Feind des Erfolgs. Auch in diesem sensiblen Feld gilt: „Wir sollten nicht immer schneller rennen, sondern wir sollten nach den kürzeren Weg suchen!“ Besinnen wir uns daher auf das Wesentliche:

- I. Bei der Bewertung von Leistungen handelt es sich um einen Meinungsprozess und nicht um das wissenschaftliche Ergründen von Naturgesetzen. (Wertungen bleiben immer subjektiv gefärbt)
- II. Bei der Entwicklung von LOB gilt das Gesetz von Pareto: Mit geringem Aufwand lassen sich hohe Effekte erzielen. Der Aufwand steigt mit dem Grad an erstrebter Genauigkeit um ein Vielfaches – nicht aber die Gerechtigkeit.
- III. Das System muss handhabbar sein und „bedienungsfreundlich“ gestaltet werden. Die Akzeptanz der Betroffenen ist dabei ein wichtiger Gestaltungsgrundsatz. Diese Akzeptanz muss kommuniziert werden.
- IV. LOB erhöht den Kommunikationsbedarf in einer Verwaltung. Wer dabei auf Partizipation und auf eine kooperative Führung setzt, der schafft ein Mehr an Sinnhaftigkeit und Orientierung.
- V. Wir sollten das Rad nicht immer wieder neu erfinden, sondern wir sollten die vielen Bausteine der Verwaltung (Produktsteckbriefe, Jahresgespräch, Beurteilung etc.) zu einem schlagkräftigen Führungsinstrument bündeln und verzahnen.

Der Grad zwischen Perfektionismus, Resignation und Machbaren, ist sehr schmal. Es ist eine Herausforderung an die Führung, das Machbare auszuloten und das scheinbar Unmögliche zu erreichen.

Perfektion ist der Feind des Zupackens!

## ❖ **Ausblick**

LOB ist für die Führung eine große Herausforderung. LOB setzt dort an, wo heute noch viel zu schultern ist: Durch die kommunizierten Ziele und Standards wirkt LOB auf Sinnhaftigkeit und Orientierung im Arbeitsfeld. Der Vergleich von vereinbarten Zielen und dem tatsächlich Erreichten zwingt zu einem geordneten und systematischem Feedback, lässt Erfolg messbar und nachvollziehbar werden. Anerkennung wird so institutionalisiert. All das spricht für LOB. Es hilft, die Führung auf ein solides Fundament zu stellen. Es mag andere Wege geben, die einen vergleichbaren Effekt erwarten lassen.

Noch gibt es bei LOB viel zu tun. Nicht alle sind von diesem Weg überzeugt. Doch wer neue Wege geht, der sollte nicht mit schnellen Ergebnissen und einer schnellen Anerkennung rechnen. Alles braucht seine Zeit und alles hat seine Zeit. In jedem Fall aber ist Nachhaltigkeit und Vertrauen in den neuen Weg gefordert. Wer bereits bei den ersten Schwierigkeiten resigniert, der hat nicht begriffen, was es heißt, aus Fehlern und von den Besten zu lernen. Ungeduld ist ebenfalls kein guter Berater. Viele glauben mit höheren Prämien, könnte dieser Prozess beschleunigt werden. Nicht die Prämie ist für eine neue Führungskultur das entscheidende, sondern der Weg dorthin. Je höher die Beträge ausfallen, desto besser sollte das System funktionieren und desto besser sollte es vor allem abgesichert sein. LOB darf nicht zu einem Instrument der Inneren Kündigung werden! Nicht überall, wo Motivation drauf steht, muss auch zwangsläufig Motivation folgen.

LOB baut in seiner Wirkung auf die Akzeptanz der Betroffenen. Wer Leistung mit einer Stoppuhr abgreifen kann, wie etwa bei Läufern und Sprintern,

der hat überzeugende Leistungsdaten an der Hand. Im Non-Profit-Bereich erschließt sich das Abbild von Leistungen nicht so augenscheinlich. Letztendlich geht es hier nicht um eine mit exakten Messinstrumenten bestimmbare Suchleistung, sondern die Bewertung fußt in wesentlichen Teilen auf eine subjektiv geprägte Bestimmungsleistung bzw. einen Schätzvorgang.

Anders als in der Wirtschaft, fordern öffentlich Beschäftigte deutlich mehr ihre Rechte ein, als dies in der Wirtschaft möglich und/oder zum Überleben im Unternehmen angezeigt ist. Die Mechanismen greifen hier anders: Wer sich hier querstellt, könnte bei der nächsten Kündigungswelle schon bald keinen Anlass mehr haben, hierüber zu klagen. Den Beschäftigten interessiert nicht, ob LOB in der Wirtschaft eine Erfolgsstory ist. Für ihn ist wichtig, wie überzeugend LOB in seiner Verwaltung gelebt und praktiziert wird.

Dafür müssen wir alle unseren Beitrag leisten.

Geben wir uns und geben wir LOB noch eine Chance.

<sup>1)</sup> Es handelt sich hierbei um einen Vortrag, der im Juni 2009 in Berlin gehalten wurde.

<sup>2)</sup> Generalanzeiger vom 21./22. 5. 2009, Wirtschaftsteil.

<sup>3)</sup> Behördenspiegel 12, 2007, S. 1.

<sup>4)</sup> Vgl. hierzu auch Meixner, H.E., Zielvereinbarungen organisieren, in: DÖD, Der praktische Fall Teil 10, Juli 2009.

<sup>5)</sup> Vgl. Meixner, H.E., Zielvereinbarungen organisieren, in: DÖD, Der praktische Fall Teil 10, Juli 2009.

<sup>6)</sup> DV, Stadtverwaltung Borken, § 5, Abs. 3.

<sup>7)</sup> Vgl. hierzu beispielhaft Meixner, H.E., Gibt es einen Beförderungsstau bei der Polizei? – Das Dilemma einer nachhaltigen Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung, in: PersV, 6, 2009, S. 211 ff.

<sup>8)</sup> Meixner, in: DÖD, Der praktische Fall Teil 10, Juli 2009.

<sup>9)</sup> Meixner, in: DÖD, Der praktische Fall Teil 10, Juli 2009.

