

6. Auf das Engagement der Mitarbeiter kommt es an! Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen!

Auf die Mitarbeiter kommt es an! So vernimmt man zumindest. Für viele ist diese Aussage in der Praxis und vor Ort kaum mehr als eine Worthülsenakrobatik. Mitarbeiterorientierung wird weitaus stärker angekündigt als praktiziert. Anspruch und Wirklichkeit klaffen an dieser Stelle weit auseinander. Zu wenig wird gefragt, ob und wie die Betroffenen es erleben. Empfinden sie, daß sie gebraucht und gefragt sind? Weitere Fragen schließen sich an: Wie gehen wir mit den Propheten im eigenen Land um? Wie klappt das Zusammenspiel von Unternehmensberatungen und Mitarbeitern?

Viele Menschen kommen voller Engagement in die Verwaltung, wollen zupacken und eine sinngebende Arbeit leisten. Sie sind voller Ideen, verfügen über eine Portion Idealismus, zeigen Fleiß und gehen mit Energie an die ihnen gestellten Aufgaben heran.

Wie aber kommt es, daß viele dieser besonders engagierten Mitarbeiter mit der Zeit resignieren, sich eine dicke Haut zulegen und wenig von außen an sich herankommen lassen? Vielen scheint es, daß sie in eine innere Immigration abgedriftet sind, innerlich gekündigt haben. Wer erst einmal soweit ist, der schiebt Dienst nach Vorschrift, und für Neuerungen ist er nur schwer zu gewinnen: „Wir können ja doch nichts ändern! Unsere Vorgesetzten ... die Politiker ... wollen doch im Grunde gar nichts verändern. Änderungen würden für sie doch nur Verlust an Macht und Einfluß bedeuten!“

Als der Diplom Kaufmann(FH) Felix Fritz in dem neu eingerichteten Fachbereich als Controller seine Arbeit aufnahm, war er sicher, daß er gebraucht würde und daß er mit seinem Wissen die Verwaltung ein Stück weiterbringen könnte. Mit großem Engagement und mit viel Umsicht und Behutsamkeit begann er seine Überzeugungsarbeit. Schon bald konnte er eine Reihe von interessanten Sparvorschlägen machen und zahlreiche Hinweise zu effizienteren Arbeitsabläufen geben. Doch die Hindernisse und Vorbehalte innerhalb der Verwaltung waren deutlich zu spüren. Nach innen ließen ihn die

„alte Hasen“ spüren, daß er von der Verwaltung überhaupt keine Ahnung habe und daß es ihm an dem erforderlichen Stallgeruch fehle. Seine Welt war eine andere: „Kein Wunder, dem fehlen ja aufgrund seiner Ausbildung selbst die primitivsten Grundbegriffe des Verwaltungsrechts! Und dann spielt der sich auch noch so auf, als wenn er alles besser wisse!“ Als er in seinem Prüfbericht gravierende Verstöße und Fehlentwicklungen aufdeckte, ging das auch seinem Vorgesetzten zu weit: „Sie haben ja schon recht mit ihren Hinweisen. Aber so kann man das nicht machen. Sie müssen noch lernen, mit politischem Feeling an die Arbeit zu gehen. So einfach und klar, wie Sie das aufzeigen, ist das nicht. Wir können uns nicht mit dem Ratsmitglied Somme anlegen. Der hält seine schützende Hand über den Müller. Seien Sie im übrigen vorsichtig: Der Müller hat beste Kontakte. Wenn Sie was werden wollen, sollten Sie diplomatischer vorgehen. So können Sie sich nur die Finger verbrennen. Ich finde das zwar auch nicht gut, aber ich habe da meine schmerzlichen Erfahrungen gemacht. Davor möchte ich Sie schützen!“ Herr Fritz durchlief ein Wechselbad an Gefühlen, und er konnte dies alles nicht begreifen. Mal waren es die Ratsmitglieder, auf die sachfremde Rücksicht zu nehmen war, mal waren es Vorgesetzte, die sich wider besseren Wissens gegen seine Vorschläge aus falsch verstandener Kollegialität stark machten, mal ging es mit Hinweis auf die politische Lage an der Sache vorbei. Es dauerte nicht lange, und Herr Fritz war orientierungslos geworden. Er fand seinen Weg, aber er fand keine Befriedigung in dem, was er tat.

Dieses Beispiel aus der Praxis ist, wenn man es positiv deutet, sicherlich ein Einzelfall. Aber selbst bei Mitarbeitern, bei denen der „Stallgeruch“ stimmt, hört man nicht selten von vergleichbaren Ärgernissen.

Um so erstaunlicher ist es, daß trotz dieser bekannten und nicht selten anzutreffenden Hoffnungslosigkeit und Resignation in der öffentlichen Verwaltung eine Aufbruchsstimmung erneut um sich greift. Viele schöpfen Mut und haben den Eindruck, daß sich einiges zum besseren hin wenden könnte. Die Hoffnung, daß das Schiff „öffentliche Verwaltung“ in ein schnelleres Fahrwasser steuert, ist allenthalben zu beobachten.

Wird es diesmal gelingen, daß sich am Ende dieses Geschehens Zufriedenheit über das Erreichte einstellen wird?

6.1 Wo stehen wir? Reformen – eine unendliche Geschichte

Reformen haben in der öffentlichen Verwaltung Tradition. Viele Mitarbeiter erleben sie als Wechselbäder zwischen Hoffen und Enttäuschtsein. In einer bewußt provozierenden Übertreibung heißt es: Die öffentliche Verwaltung erweist sich als eine hohe Schule zum Entwickeln von Frustrationstoleranz.

Sicherlich sind die neuen Wege keine Frage theoretischer Überhöhungen. Die erfolversprechenden Wege sind bekannt. Was zu tun wäre, ist meist weniger spektakulär. Was fehlt, ist die Kraft und Entschlossenheit, das zu tun, was zu tun wäre. „Unser Problem“, so Dale Carnegie, „ist nicht Unwissenheit, sondern Tatenlosigkeit!“

Jeder neue Weg, ob im privaten oder im dienstlichen Bereich, erfordert Kraft, Mut, Beharrlichkeit, aber auch Behutsamkeit und Sinn für das Machbare. Und bei alledem ist der Ausgang unsicher.

In diesem Sinne warnte bereits der Real- und Machtpolitiker Macchiavelli vor allzu großen Illusionen:

„Keine Angelegenheit gibt es, die schwerer zu behandeln, zweifelhafter im Gelingen, gefährlicher zu leiten ist, denn aufzutreten als Haupt zur Erfüllung einer neuen Ordnung.“

Denn der Ausgang neuer Wege ist für jeden unsicher! Reformen haben es an sich, daß die Karten des Sozialsystems neu gemischt werden, und nur wenige wissen, welche Karten sie dabei ziehen.

In diesem Sinne resümierte Ulrich Lohmar, ein Kenner der Verwaltung, in den 70er Jahren sarkastisch:

„Immer von Reformen reden, nie eine machen!“

Wovon Lohmar redet, hat sich in der niederländischen Reformstadt Tilburg gezeigt: Es wurde nicht nur die Führungsmannschaft in wenigen Jahren vollständig ausgewechselt, sondern obendrein sind viele lukrative Positionen und Versorgungsstellen im Zuge des betriebswirt-

schaftlichen Handelns gestrichen worden. Doch die Mitarbeiter sind begeistert: Es bewegt sich etwas!

Wer sich auf Reformen einläßt, weiß nicht – das scheint viele zu beunruhigen –, was ihn am Ende selbst erwarten wird. In einer anderen Stadt wurde man den Reformen, den man berief, nicht mehr los. In flotten Schritten nahm er alle Hürden, vom Berater zum Beigeordneten, um dann auf dem Sessel des Oberbürgermeisters Platz zu nehmen. Inzwischen haben diesen Schnellstarter die Niederungen des Alltags eingeholt, und um die marktheisende Euphorie der letzten Jahre ist es merklich stiller geworden. Bedachtsamkeit und Nachdenklichkeit ist an die Stelle des Aktionismus getreten.

Auch von Iacocca ist bekannt, daß er sich nicht mit der alten Führungsmannschaft auf die neuen Wege bei Chrysler begeben wollte. Sie hatten sich verbraucht, waren betriebsblind, taktierten in Revierrangeleien und verstrickten sich in Sprechblasen und Diplomaten-cods. Selbst Tüchtigkeit konnte den Rausschmiß nicht verhindern: Es galt einen Neuanfang mit neuen Köpfen zu wagen. Harte Sitten! In diesem Fall wurde so das Unmögliche möglich gemacht.

Liegt es an diesen Zukunftsängsten der Führung oder der Politik, daß es bislang nicht gelungen ist, den gesunden Menschenverstand stärker für die so notwendigen Kurskorrekturen in der öffentlichen Verwaltung zu aktivieren? Es waren vor allem die Mitarbeiter – und nicht etwa die Leitung! –, so vernimmt man aus Tilburg, die den Kurswechsel unterstützten und vorantrieben – nachdem man die Zügel locker ließ. Dieser Tatendrang drang auch nach außen: Wenn in den Reformjahren für die Stadtverwaltung Tilburg neue Mitarbeiter gesucht wurden, dann bedurfte es keines besonderen Personalmarketings: Die Stadt galt als ein harter, fairer und besonders attraktiver Arbeitgeber.

Auch bei uns werden Reformen von den Mitarbeitern im stillen Protest seit Jahren angemahnt. Reformen sind offensichtlich von vielen gewollt.

Eine „Hochleistungsverwaltung“ liegt im Interesse der Mitarbeiter. Sie wird von vielen begrüßt. Denn sie bedeutet

– mehr Sinngebung,

- mehr Sachlichkeit,
- mehr Handlungsspielräume,
- eine befriedigendere Arbeitsorganisation,
- eine angemessene Sachmittelausstattung,
- eine klare Führung,
- eine deutlichere Betonung der Leistung.

Aber es gibt wohl auch andere, die darauf bauen, daß es vielleicht auch ohne so schmerzhaft Einschnitte und Reformen, bei denen sie sich als Verlierer sehen, gehen wird. Doch diese Stimmen sind derzeit verhalten. Manche warten – zwar nicht in Ruhe – ab, wann ihre Zeit gekommen ist. Das könnte der Fall sein, wenn der Kostendruck, in dem die Verwaltungen stehen, etwas nachläßt.

6.2 Was wollen wir?

Auf den Mitdenker und den Mitgestalter setzen!

Wir sollten zuhören, was uns die Mitarbeiter, die vor Ort Tag für Tag tätig sind, zu sagen haben. Wer hier ohne Statusbarrieren zuhören kann, der wird ein kluger Mensch, und er wird schon bald wissen, was er falsch macht.

Mitarbeiter wird man sicherlich nicht mit stereotypen Bekenntnissen, diplomatischen Sprechblasen und leeren Sonntagsreden zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen. Wer auf die Mitarbeiter setzt, muß beteiligen, informieren, qualifizieren, motivieren, interessieren, aber er muß auch riskieren. Sind wir an dieser Stelle auf dem richtigen Weg? Packen wir die Dinge richtig an? Haben Sie aus Ihrem Erfahrungsbe- reich den Eindruck, daß Sie mit Ihrer ganzen Kraft und mit dem Herzen in diesen Anpassungsprozeß einbezogen werden? Sind Sie mit der Ihnen zugedachten Beteiligung an dem anstehenden Änderungspro- zeß zufrieden? Haben Sie den Eindruck, daß Sie gehört, beteiligt und begeistert werden?

Die Antwort auf diese Fragen wird sicherlich von Verwaltung zu Verwaltung unterschiedlich ausfallen. Beispielhaftem und Sinngebendem bei der einen Verwaltung steht in anderen Verwaltungen ein Gutsherrengehabe oder eine Revierhaltermentalität gegenüber.

Es genügt offensichtlich nicht, es bei Worten zu belassen. Die Bekenntnisse der Politik, der Verwaltungsleitung bis hin zu den leitenden Kräften sind an den Taten zu messen.

Die Einbeziehung aller, die etwas zu sagen haben und die etwas sagen wollen, an den Anpassungsprozessen ist eine Herausforderung, der wir uns täglich im großen wie im kleinen stellen müssen.

Da geht beispielsweise ein Oberstadtdirektor über den angrenzenden Flur seiner Residenz, und als er nach einiger Zeit in sein Zimmer zurückgekehrt, ist die Mannschaft für die Projekt- und Koordinationsgruppe „Neue Steuerungsmodelle“ vollständig.

In dieser Verwaltung geht es dann auch schon bald hinter verschlossenen Türen zu Sache. Man redet und diskutiert und erregt Beachtung, Aufmerksamkeit, Interesse, Neugier, aber auch Ängste. Der Flurfunk sorgt zudem für Spannung, Verzerrungen und Horrorgeschichten. Doch der elitäre Zirkel der auserwählten Vordenker versteht es, das aufgebaute Herrschaftswissen gegenüber allen Nachfragen abzuschotten. Wen wundert es da, daß sich im diesem Hause eine prickelnde Kampfstimmung entwickelt? Diese dramaturgische Überhöhung mag als Geburtstagsüberraschung im Miteinander zweier Partner seinen Platz haben: Wer indes Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen will, darf so nicht an neue Ideen herangehen. Er sollte jede Form der Geheimniskrämerei tunlichst meiden.

Nehmen wir ein anderes Beispiel aus einer anderen Verwaltung.

Da sitzen aufgeschlossene und honorige Herren der Verwaltung der Kämmerei, des Hauptamtes, des Jugendamtes, des Schulverwaltungsamtes und des Bauverwaltungsamtes zusammen und überlegen, wie die Bauunterhaltung von städtischen Einrichtungen (von den Schulen bis hin zu den Kindergärten) effektiver, zügiger, greifbarer, verantwortlicher und für die Beteiligten sinngebender gestaltet werden kann. Alle, die sich da zusammengefunden haben, fühlen sich der Devise: „Mitarbeiter zu Mitgestaltern zu gewinnen“ verpflichtet.

Als die Tagesordnung zu dem Thema „Bauunterhaltung: Kindergärten/Beteiligung der Betroffenen“ kommt, ist man sich schnell einig, daß eine Ressourcenverantwortung hier nur sehr begrenzt greifen kann. Schon bald ist ausgemacht, daß die Leiterinnen der Kindergärten mit einer eigenverantwortlichen Budgetgestaltung überfordert wären – zumal man es auch nicht riskieren könne, die daraus erwachsenden unkalkulierbaren Folgeschäden hinzunehmen. Das Für und Wider dieser engagierten und langanhaltenden Diskussion endet in der Feststellung: „Im übrigen wollen die betroffenen Leiterinnen diese zusätzliche Verantwortung ja auch gar nicht übernehmen. Das wäre ja ohnehin auch nur Ballast, der sie von ihren eigentlichen pädagogischen Aufgaben abhalten würde.“

Wer so vorgeht, wie dies in den Beispielen angeklungen ist, beweist eins: Er hat das Stadium der Führungskraft als Vordenker noch nicht überwunden, und er hat wahrscheinlich auch noch nicht begriffen, was es heißt, Mitarbeiter zu Mitgestaltern zu gewinnen. Statt vor Ort die Meinung der Betroffenen zu hören, zu diskutieren, um im Miteinander eines Gedankenaustauschs neue Wege herauszufinden, werden die bekannten Trampelpfade nach dem Motto: „Ich weiß, was für Dich das beste ist“ weiter ausgetreten.

6.3 Was brauchen wir? Wir sollten die vermeintlichen Kleinigkeiten ernster nehmen!

Die hier gemeinten Kleinigkeiten werden häufig erst wahrgenommen, wenn der Kessel aufgestauter Ärgernisse explodiert. Dann ist es in den meisten Fällen für moderate Töne zu spät. Sie können sich selbst ein Bild von der entstehenden Dynamik machen, wenn zwei Mitarbeiter im gleichen Büro zusammensitzen, wovon der eine bereits bei 18 Grad C zu schwitzen beginnt, während sein Kollege im gleichen Raum noch bei 28 Grad C zittert. Sie kennen auch die Dynamik, die sich entwickelt, wenn der eine bei offenem und die andere bei geschlossenem Fenster schlafen will, oder, um ein weiteres Beispiel zu nennen, wenn der eine lässig von oben und die andere sorgfältig von unten dieselbe Zahnpastatube ausdrückt.

In allen drei Fällen ist eine spannende Dynamik vorgezeichnet.

Gleiches zeigt sich, wenn Führungskraft und Mitarbeiter in ihrem Biorhythmus voneinander abweichen. Ist der Chef eine Eule und der Mitarbeiter eine Lerche, dann sind die Probleme bereits vorgezeichnet: Wer als „Eule“ Chef um 9.00 Uhr die Tür zum „Dienstleistungszentrum“ öffnet, und gegen 11.00 Uhr langsam in die Gänge kommt, kann sich kaum in die Rolle einer „Lerche“ versetzen, die im Rahmen der Gleitzeit bereits ab 7.00 Uhr am Schreibtisch sitzt. Für die Eule verengt sich die Bewertung dieses unnatürlichen Frühaufstehers auf den Nenner: Zeitschinder! Hier wird auf Kosten des Dienstherrn, so die verkürzte Sicht der Eule, die Zeitungslektüre mit einem Frühstück im Dienst kombiniert.

Man mag Verständnis für die Eule haben, daß sie aus ihrer Sicht die Dinge so bewertet. Für ein Miteinander von Eule und Lerche ist diese Sicht der Dinge allerdings eher kontraproduktiv. Geradezu Barrieren werden errichtet, wenn sich die Lerche nach strammer Arbeit ungebeten bei der Eule Chef bereits um 9.00 Uhr zu einer Rücksprache einfindet. Zu diesem Zeitpunkt kann soviel Dynamik bei den Startenden nur zu Irritationen und zur Abwehr nach dem Muster: „Ich habe jetzt keine Zeit für Sie!“ führen.

Harmonisiert dagegen der Biorhythmus von Chef und Mitarbeiter und sind zum Beispiel beide dem Typ Eule zuzurechnen, dann ist für das Miteinander viel gewonnen. In diesem Fall starten beide zum gleichen Zeitpunkt in die Arbeit, und es steht zu erwarten, daß beide nach etwa zwei Stunden vergleichbare Bedürfnisse nach Abwechslung, Aus- und Rücksprache haben.

Diese Kleinigkeiten – häufig auch Kindereien genannt – sind entscheidend für das Arbeitsklima im Führungsfeld.

Es ist viel gewonnen, wenn Werte und Fertigkeiten wie etwa Achtung vor dem anderen, Akzeptanz vor dem Anderssein, Selbstreflexion des eigenen Verhaltens, Verständnisbereitschaft, Konfliktbereitschaft, Offenheit, Vorurteilsfreiheit, soziale Sensibilität keine Sprechblasen, sondern gelebte Wirklichkeit sind.

6.4 Was machen wir falsch? Wieviel Unternehmensberatung brauchen wir?

Nicht alle warten auf die weisen Hinweise und Anregungen, die Unternehmensberater bereithalten, um die öffentliche Verwaltung in Schwung zu bringen. Einige Mitarbeiter sprechen von einer Plage, mit der Unternehmensberatungen ins Haus fallen. Nur wenigen Beratern gelingt ein offener und entkrampfter Dialog mit allen Betroffenen, und viel zu wenige Berater verstehen es, im Miteinander Hilfe zur Selbsthilfe zu organisieren. Viel häufiger ist eine institutionelle Arroganz der Berater auszumachen. Diese Umgangsart verprellt vor allem die Mitarbeiter im operativen Bereich.

Da Ratschläge bekanntlich Schläge sind, die eine Reihe von Abwehrmechanismen in Gang setzen, steht der Effekt der Consultings nicht selten in keiner angemessenen Relation zum Ergebnis. Das kann auch nicht verwundern, denn in vielen Fällen kommen die Lösungen nicht von außen, sondern werden von den Beratern auf subtile oder weniger subtile Weise aus dem Fundus der Verwaltung abgezapft und je nach Opportunität umgedeutet. Sicherlich haben inzwischen auch viele qualifizierte Berater, die sich von der Wirtschaft vermehrt der öffentlichen Verwaltung zugewendet haben, ihre „Kinderkrankheiten“ behoben. Sie verfügen nun Dank der pädagogischen und geduldigen Betreuung derer, die sie eigentlich beraten sollten, über einige wichtige Grunddaten öffentlicher Verwaltungsstrukturen (z. B. die Zusammenhänge öffentlicher Personalstrukturen).

Wer als Berater clever ist, bedient sich ohnehin bei seiner Beratung des zweiten und dritten Gliedes in einer Unternehmung. Hier finden sich auch in der Verwaltung viele Mitarbeiter, die fundierte Vorstellungen haben, was wie besser zu machen ist. Diese klugen und umsichtigen Köpfe haben offensichtlich ohne die Berater keine Chance, ihr Wissen nutzbringend durch die Verkrustungen der Hierarchie durchzuboxen. Hier liegt das eigentliche Ärgernis: Obwohl diese Mitarbeiter seit Jahren eine neue Weichenstellung anmahnen, werden sie nicht gehört. Zu allem Überfluß müssen sie sich auch noch von Politik und Leitung sagen lassen, daß sie in ihrer Betriebsblindheit auf den Sachverstand von außen angewiesen sind. Dieser psychologische Kahlschlag wirkt wie eine Keule, die betäubt und das Tempo hin zu einer inneren

Zurruhesetzung beschleunigt. Nur wenige Verantwortliche machen sich klar, welchen Flurschaden sie mit diesen Immigrationsbeschleunigern verursachen. Sie übersehen, daß Menschen wichtig sein wollen, und sie übersehen auch, daß Menschen das Gefühl haben wollen, gebraucht zu werden.

Statt zu motivieren, zu ermuntern, Demotivationen abzubauen, stiehlt die Leitung der Verwaltung diesen Hoffnungsträgern ihr Selbstwertgefühl. Statt Erfolgserlebnisse zu organisieren, werden Bevormundungen installiert. Der Prophet im eigenen Land zählt nicht! Im gleichem Atemzug ist dann von der Notwendigkeit der Leistungszulagen die Rede! Statt die vorhandenen Potentiale zu aktivieren, bauen Politik und Leitung zuallererst auf den Sachverstand von außen. Ein ärgerliches Armutszeugnis!

Das „Für“ und „Wider“ beim Zugriff auf fremden Sachverstand ist sicherlich weiter gespannt und weitaus differenzierter als hier pointiert herausgestellt wurde. Viele wissen, daß sich die öffentliche Verwaltung in vielen Aufgabenfeldern in Sackgassen hineinmanövriert hat und sicherlich sind viele – trotz bester Absichten – inzwischen betriebsblind geworden. Hier können Beratungen helfen, Verkrustungen zu lösen und gemeinsam neue Wege zu finden. Gelingen und Mißlingen ist dabei allerdings auch eine Frage der Akzeptanz, der Transparenz und der Fairneß.

So kann beispielsweise eine Eheberatung Verkrustungen in einer Beziehung nur dann knacken, wenn die Partner gemeinsame Lösungen suchen und beide die Beratung und den Berater akzeptieren. Es wäre unsinnig, dem einen oder dem anderen dieses Beratungspaket aufzwingen zu wollen.

Warum sollte diese Dynamik, die in einer Zweierpartnerschaft Gültigkeit hat, in Organisationen anders verlaufen? Fehlt es an den aufgezeigten grundlegenden Gemeinsamkeiten, laufen Beratungen nicht selten ins Leere. Ohnehin trifft selbst der gutgemeinte, meist teure Rat in der Regel nur eine von vielen weiteren denkbaren Alternativen. Berater müssen daher um ihren Weg werben, damit die Betroffenen ihn auch mit Leben füllen. An dieser Schnittstelle verabschieden sich die Berater allerdings gerne, obwohl das Konzept in der Umsetzungsphase erst spannend wird.

Die folgende Geschichte bringt den Frust, der im Miteinander von Beratern und Beratenden, von Vorgabe und Umsetzung entstehen kann, mit einer Portion Satire auf den Punkt:

Ein Ballonfahrer hatte die Orientierung verloren, und als er einen Wanderer ausmachen konnte, steuerte er seinen Ballon ihm auf Rufweite entgegen: „Können Sie mir weiterhelfen und mir sagen, wo ich mich befinde?“ „Aber gerne! Sie befinden sich drei Meter über einem Rübenfeld!“ Darauf der Ballonfahrer verärgert zu seinem Begleiter: „Typisch Berater!“ Die Antwort

- 1. ist absolut präzise und exakt,*
- 2. geht voll am Kern des Problems vorbei,*
- 3. ist ohne jeden Nutzen.*

Neben Betriebsblindheit, die es zu überwinden gilt, gibt es weitere Kategorien eines Beratungsbedarfs für die öffentliche Verwaltung. So wissen beispielsweise viele Führungskräfte um die Wucherungen, denen man mit einem radikalen Schnitt begegnen muß. Solche Wucherungen stellen sich immer dann ein, wenn man nicht ständig auf der Hut ist und wenn man Fehlentwicklungen nicht bereits im Ansatz energisch begegnet. Die meisten kennen diese Schwachstellen, doch es fehlt die Kraft, die Weichen neu zu stellen.

Da gibt es zum Beispiel Herrn Mayer. Herr Mayer hat inzwischen voll resigniert und ist in die innere Kündigung abgetaucht. Wer als Chef – und davon hatte Herr Mayer schon eine ganze Menge überstanden – den Versuch unternahm, diesen Mitarbeiter mit Hilfe der Personalabteilung und Abmahnungen zu aktivieren, der hatte sich nicht selten eine blutige Nase geholt. Denn Herr Mayer hat viele Freunde, eine fürsorgliche Vertretung seiner Interessen, nachsichtige Vorgesetzte im Instanzenzug, eine auf Harmonie bedachte Personalabteilung, und in Wahlzeiten klebt er auch hervorragend und zuverlässig die Wahlplakate.

Um diese Mayers und die vielen, meist nach einem Wechsel der politischen Kräfteverhältnisse in den Elefantenfriedhöfen kaltgestellten Macher zu identifizieren, bedarf es keiner Detailberatung. Die Diagnose dieser üppigen Wucherungen liegt auf der Hand. Was Not tut, ist die Therapie: Wie überwindet man die erkannten und bekannten

Wucherungen? Sicherlich nicht mit pauschalen Wiederbesetzungssperren! Nicht die Diagnose hilft hier weiter, sondern die Therapie. Denn viele wissen um die Diagnose, manche beklagen diesen Zustand, und einige nehmen es als systembedingten Fehler hin. Hier gilt es anzusetzen.

Das gilt gleichermaßen für die modern gewordenen Vorschläge zum Leanmanagement. Jeder, der die Verwaltung mit einer kritisch konstruktiven Distanz betrachtet, weiß um die vielen überflüssigen Hierarchiestufen. Auch die Wege sind klar, um diesen Mißstand zu beheben. Was fehlt ist die Kraft, energisch zuzupacken. Die Herausforderung liegt nicht in erster Linie im Umbau der Organisation, die eigentliche Herausforderung liegt auf dem personalpolitischen Sektor: Wie verfährt man z. B. mit den freigesetzten Amtsleitern, Abteilungsleitern und Sachgebietsleitern, denen abverlangt wird, wieder zurück ins Glied bei gleichzeitiger Besitzstandswahrung zu treten? Findet sich hier keine Lösung, sind die nächsten Fehlentwicklungen absehbar.

Es bleibt zu wünschen, daß die Verwaltungen umsichtiger und ehrlicher mit der Einbeziehung von Beratern verfahren. Auch Berater tun sich keinen Gefallen, wenn sie sich als

1. Alibi-Beratung,
2. Machtmittelberatung,
3. Gefälligkeitsberatung oder
4. Beratung als Aktionismus (Dampfkesselberatung)

mißbrauchen lassen.

Berater sind wichtig, und Berater werden auch in der öffentlichen Verwaltung gebraucht als

5. Krisenberater oder als
6. Innovationsberater.

Statt horrenden Summen in überflüssige Alibi- und Gefälligkeitsgutachten zu investieren, sollten die überlasteten Steuerungseinheiten innerhalb der Fachabteilung verstärkt werden, um auf diesem Weg die

Voraussetzungen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu schaffen.

Ein Zitat aus der Praxis koloriert den schmalen Grad zwischen notwendigem Beratungsbedarf und vordergründigem Aktionismus: „Ob Gutachten nötig sind, um festzustellen, daß die Stadt eine überteuerte Opern-Intendanz hat, daß die Oper gern Spitzengagen zahlt, daß man mit einer Stellen-Reduzierung beim Orchester sparen kann, ist höchst fraglich. Die Dinge liegen auf der Hand. Der Deutsche Bühnenverein bezeichnet manche Expertise als überflüssig und nutzlos. Da werden mit mächtigem Aufwand Selbstverständlichkeiten verbreitet.“ Gutachten können keine Kulturpolitik ersetzen.

Viel zu oft werden Gutachten als Machtmittel für die eigenen Absichten mißbraucht.

In einer großen Behörde wurde einem Amt professionelle Arbeit von den Beratern bescheinigt: Die Produktionsziffern stimmten und hielten auch den Vergleich mit der Wirtschaft stand. Das machte die Betroffenen stolz und hob ihr – für die öffentliche Verwaltung nicht untypisch – angeschlagenes Selbstwertgefühl. In einem Anhang des Gutachtens, zeigten die Berater eine mögliche Gestaltungsalternative auf: Um Nachfragespitzen besser zu begegnen, käme als Alternative eine höhere Fremdvergabe zu Lasten des Personalhaushalts in Betracht. Bei einer Verlagerung der Kostenansätze könnten auf diese Weise 6 Prozent der Personalstellen bei gleichzeitig anteiliger Erhöhung der Servicemittel eingespart werden. Dieser Weg stand als eine denkbare Alternative in einem Gesamtkonzept. Schon bald griff die in der öffentlichen Verwaltung nicht selten anzutreffende „Brechstangenmentalität“: Ohne Rücksprache mit den Betroffenen wurde der Personaletat gekürzt. Eine angemessene Erhöhung der Servicemittel, wie in dem Gutachten ausgewiesen, vergaß man absichtsvoll. So gewinnt man keine Mitarbeiter zu Mitgestaltern!

Ein anderes Beispiel: In Gutachten wird heute der Altersbonus (Reduzierung des Stundendeputats bei älteren Lehrern) und die vielen Anrechnungsstunden auf das Deputat der Lehrer scharf angegangen. Vergessen ist, wie diese Regelungen zustande gekommen sind: Um lineare Arbeitszeitverkürzungen, wie sie in Wirtschaft und Verwaltung bei der Verkürzung der Wochenarbeitszeit seit den 50er Jahren

üblich sind, zu umgehen, griff man in die Trickkiste und besänftigte die auf eine adäquate Reduzierung der Arbeitszeit pochenden Lehrer mit einer Reihe von strukturellen Besserstellungen. Diese Alternative rechnete sich für die Arbeitsgeber besser als die in den anderen Bereichen üblichen linearen Arbeitszeitverkürzungen. Doch dieser Vorteil von einst kehrt sich heute in das Gegenteil: Da das Durchschnittsalter der Lehrer immer stärker zunimmt, steigt auch der Anteil der Begünstigten. Offensichtlich löst dies nun bei den Kulturpolitikern Handlungsbedarf aus.

6.5 Wie kommen wir zu unseren Zielen? Ergänzende Wege der Information und Kommunikation sind gefordert!

Eine durchlässige, offene und sanktionsfreie Kommunikation im Instanzenzug ist in Wirtschaft und Verwaltung eine bislang ungelöste Herausforderung. Der schnelle und exakte Austausch von Informationen von oben nach unten ist ebenso gestört wie die ungeschminkte Informationsweitergabe von unten nach oben. Es wundert daher kaum, daß sich in den Hierarchien von Wirtschaft und Verwaltung viele unüberbrückbar Kommunikationsbarrieren auftun. Diese mangelnde Verständigung führt nicht nur zu Verzerrungen der Kommunikation, sondern auch zu Mißverständnissen und kontraproduktiven Polarisierungen: „Die da oben wissen doch gar nicht, was sich hier unten tatsächlich abspielt!“ und die, „die oben sitzen“, kontern: „Die da unten sind doch gar nicht an den Geschicken des Unternehmens interessiert!“

Die Psychologie dieser Sprachlosigkeit hat tiefere Ursachen und die folgenden Beispiele weisen in diese Richtung.

Ein hoher Ministerialbeamter, der als Koordinator der Bundesregierung die Verbindung mit der Wirtschaft hielt, bekam aus Kreisen der Spitzenmanager der deutschen Wirtschaft viele Anrufe mit dem Hinweis: „Sagen Sie das doch bitte dem Bundeskanzler. Er muß das unbedingt wissen!“ In der Regel ging es in diesen Fällen um heikle Themen, und der Beamte war schlau genug, sich nicht als Briefträger unangenehmer Dinge verbrauchen zu lassen: „Ich werde dafür

sorgen, daß Sie einen Termin beim Kanzler bekommen!" Kamen diese Gespräche auf seine Initiative hin zustande, zeigte sich, so dieser Beamte in einem Fernsehinterview, daß diese Aussprache als nette und ehrenvolle Plauderstunde genutzt wurde. Die im Vorfeld dem Assistenten gegenüber geäußerten kritischen Töne blieben in dem Gespräch meist ausgespart. Sie paßten nicht in die entspannte und so ehrenvolle Gesprächsatmosphäre.

Sprach- und Statusbarrieren in der Hierarchie überwinden

"Die da unten interessiert doch gar nicht, worum es geht.
Immer diese Wichtigtuer!"

"Abstand vom Geschehen ist wichtig, um objektiv entscheiden zu können!"



"Die da oben machen doch sowieso, was Sie wollen. Uns sagt doch keiner, was los ist!"

"Was die da oben ausdenken, erfahren wir doch erst, wenn wir vor vollendeten Tatsachen stehen!"

"Die da oben wissen doch überhaupt nicht, was hier unten tatsächlich läuft, was Sache ist."

In vielen Workshops konnte ich einen anderen Aspekt dieser Dynamik feststellen. Würden Führungsprobleme im Seminar thematisiert und mit plakativen Beispielen unterlegt, dann hieß es oft von den leitenden Kräften mit Blick auf den Trainer: „Jetzt übertreiben Sie aber ganz schön. Es mag ja sein, daß es so etwas gibt, aber bei uns ist das Gott sei Dank anders!“ Diese stolze Behauptung blieb solange unangefochten im Raum stehen, wie die Leitung anwesend war. Kaum hatte sie sich zurückgezogen, ging es auch schon zur Sache: „Von wegen, das sei bei uns anders! Diese von Ihnen aufgezeigten Beispiele könnten sich auch in unserer Verwaltung genauso abgespielt haben!“

Eine weitere Beobachtung ist häufig auszumachen: Im Management-training, das hierarchiebezogen zunächst die erste Leitungsebene, dann die zweite, dritte Leitungsebene u.a.m. erfaßt, hört man als Trainer immer wieder: „Das müssen Sie uns nicht sagen! Wir wissen das! Sagen Sie das den Politikern! Wir machen unsere Hausaufgaben!“ Innerhalb der Hierarchie geht dieser Verschiebebahnhof weiter: „Das müssen Sie uns nicht sagen! Sagen sie das mal unseren Dezernenten! Aber die halten ja ohnehin nichts von der Fortbildung!“ Auf den weiteren Ebenen heißt es dann: „Sagen Sie das mal unserem Amtsleiter ... unserem Abteilungsleiter ... unserem Sachgebietsleiter ...!“

Diese Beispiele stehen für viele weitere, und sie weisen auf ein Defizit: Der Austausch von Botschaften innerhalb der Hierarchie kann von allen Interaktionspartnern deutlich verbessert werden. Was fehlt, ist eine Informationskultur. Diese kann nicht angeordnet werden, sie muß wachsen. Ein erster Ansatz auf diesem Weg kann das Mitarbeitergespräch sein. Dieser Gesprächstyp zielt auf mehr als auf einen Austausch von Informationen am Arbeitsplatz. Hier wird die ganze Persönlichkeit angesprochen und als Leitgedanke des gemeinsamen Austauschs steht: „Was der eine dem anderen im Gespräch sagen darf, darf der andere auch dem einen sagen!“ Mitarbeitergespräche sind in ihrer Anlage frei von Statusdenken und frei von Statusbarrieren zu halten.

Eine sanktions- und statusfreier Austausch von Informationen ist ein langer Weg, und auf diesem Weg ist Geduld und Ausdauer gefragt.

Erschwerend kommt hinzu, daß die Weichen in der öffentlichen Verwaltung an vielen Stellen aus der Tradition einer Obrkeitsverwal-

tung falsch gestellt sind: Wer im Instanzenzug „oben“ sitzt, hat das Sagen. Es läßt sich viel zu häufig beobachten, daß Hinweise und Anregungen z.B. der Ortsinstanz, die nicht ins augenblickliche Konzept passen, im Instanzenzug mit dem arroganten Getue abgetan werden: „Das können Sie von ihrer Stelle aus nicht beurteilen!“

Auch die Mitarbeiterbeurteilung ist dem Denkmuster von oben nach unten verhaftet: Der Beurteiler sagt, was er über den Beurteilten denkt. Von einer institutionellen nach beiden Seiten hin offenen Interaktion kann hier keine Rede sein.

Diese statusbedingten Denkblockaden sind tief in uns verankert. So setzt der Vorgesetzte Termine, läßt den Mitarbeiter „rufen“ und „hochkommen“. Es ist selten, daß hohe Chefs auch einmal vor Ort sich mit den Geschehen in ihrer Verwaltung vertraut machen. Meist lassen sie sich berichten. Ein „management by walking around“, eine Ortsbesichtigung innerhalb der Verwaltung, gehört zu einer seltenen Ausnahme.

So gibt es z. B. bei der Polizei den Inspekteur, der sich vor Ort in den Schutzbereichen der Polizei des Landes umsieht. Doch nicht selten bleiben diese Besuche und Inspektionen an der Oberfläche. Denn auch hier gilt für den örtlichen Chef: „Herr Inspekteur, wir haben keine Probleme! Tauchen Probleme auf, dann machen wir das Unmögliche möglich! Dafür werden wir als Führungskräfte bezahlt!“ Diese Schneidigkeit übersieht und verdeckt häufig die eigentlichen Probleme. Sie wurden einem Inspekteur erst deutlich, als es ihm drückte und er in einer Wache die Toilette suchte. Dort mußte er sich in eine Warteschlange einreihen. Dabei erlebte er den Frust und Druck, der sich einstellt, wenn keine Haushaltsmittel für eine so banale, aber durchaus lebensnotwendige Infrastruktur vorhanden sind. Es sei erwähnt, daß die erforderlichen Investitionsmittel zur längst fälligen Erweiterung der Anlage nach diesem „drückenden“ Besuch zügig bereitgestellt wurden.

Aus diesem Beispiel läßt sich eine Philosophie ableiten, die heute von immer mehr Unternehmen ernst genommen wird: Das unmittelbare Erleben und Erfahren der täglichen Routine durch Leitungskräfte, indem sie vor Ort auf den unteren Ebenen die Dynamik ihres Unternehmens erfahren: Es geht dann beispielsweise um den Hoteldirektor, der sich als Page vor Ort bewährt und sich nicht vom Pagen berichten

läßt, wie ihm die Arbeit gefällt. Übertragen auf den Produktionsbereich erscheint der Manager an den Brennpunkten des Unternehmens und legt selbst einmal Hand an und rollt dann für einige Tage oder Wochen auch einmal Fässer. Auf diese Weise lassen sich Effekte erzielen, die deutlich über den Gewinn eines „Out-border-Trainings“ hinausreichen. Es kommt hinzu, daß die „Trainingsenergie“ in das Unternehmen mündet und nicht in einen Trainingspark.

Ist ein Problem erkannt, finden sich auch Möglichkeiten, um beispielsweise die Informationsprozesse zu organisieren. Es genügt somit nicht, das Mitarbeitergespräch als Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu verankern. Das Mitarbeitergespräch muß auch zu einem Dialog im Instanzenzug werden: Person- und arbeitsplatzübergreifende Erkenntnisse aus dem Mitarbeitergespräch vor Ort sind im Instanzenzug in geeigneter Form weiterzureichen. Das erfordert eine durchdachte Systematik in der Sicherung und Weitergabe wichtiger übergreifender Informationen und ein aufeinanderabgestimmtes Timing der unteren, mittleren und höheren Leitungsebenen.

Neben dem Mitarbeitergespräch können Mitarbeiterbefragungen über das Arbeits- und Betriebsklima, die in regelmäßigen Abständen etwa jährlich, halbjährlich etc. zu organisieren sind, eine wichtige Erkenntnisquelle für die Entscheidungsfindung sein. Inhaltlich können sich diese Befragungen auf Themenbereiche beziehen wie:

- Fragen zum Organisationsklima,
- Fragen zum Streß,
- Fragen zum Klima in der Arbeitsgruppe,
- Fragen zum Vorgesetztenverhalten,
- Fragen zu Problemen in der Arbeitsgruppe,
- Fragen zur technischen Ausstattung,
- Fragen zur räumlichen Ausstattung,
- Fragen zum Zeitmanagement,
- Fragen zur Leistungsfeststellung,
- Fragen zur Belastung,
- Fragen zur Anerkennung und Unterstützung,
- Fragen zur Delegation,

- Fragen zum Informationstransport,
- Fragen zum Image,
- Fragen zur Delegation und dem Handlungsspielraum,
- Fragen zum Selbstbild/Mitarbeitergespräch,
- Fragen zu körperlichen Beschwerden,
- Fragen zur Lebensqualität.

6.6 Schritte, um Mitarbeiter für eine moderne Verwaltung zu gewinnen

Mitarbeiter gewinnt man für eine Verwaltungsmodernisierung,

- indem man eine offene und faire Information nach außen und innen pflegt,
- indem man durch eine behutsame und überzeugende Öffentlichkeitsarbeit die Voraussetzungen für eine Identifikation mit der Arbeit und dem Dienstherrn schafft,
- indem Zielkonflikte zwischen Politik und Verwaltung nicht verdrängt, sondern offen und fair ausgetragen werden,
- indem Politiker, Verwaltungsführung, Personalvertretungen u.a.m., die auf die Verwaltungsgeschicke einwirken, wissen, wovon sie reden, und sich über die neuen Wege und das neue Denken in arbeitsintensiven Seminaren ohne Besserwisserei vertraut machen,
- indem man nicht von Reformen redet, sondern indem man Reformen macht und dort sofort mit Verbesserungen beginnt, wo ein großer Qualitätssprung mit geringem Aufwand greifen wird,
- indem man auf eine Überwindung von Denk- und mentalen Statusblockaden setzt,
- indem man die Ängste, Sorgen und vermeintlichen Kleinigkeiten der Mitarbeiter ernst nimmt,
- indem die Forderung nach Kunden- und Bürgerorientierung – sowohl nach außen wie auch nach innen – zu einem Programm und keiner Sprechblase wird,

- indem die Leistungsfreunde und Leistungsfähigkeit in der Verwaltung durch leistungsstimulierende Arbeitsverhältnisse gestärkt und gefördert werden,
- indem soziale Kompetenz ein Programm wird, das der inneren Kündigung entgegengewirkt. Führungskräfte sollten in ihrem Team Werte wie Akzeptanz, Toleranz, Achtung vor dem Anderssein u.a.m. fördern. Diese Werte müssen gelebt und erlebt werden.
- indem neue Formen der Teamorganisation (z. B. Leanmanagement, Projektmanagement) und ergänzende Wege zur klassischen Hierarchie erprobt und ausgestaltet werden,
- indem eine klare Führung greift und die so wichtigen Erfolgserlebnisse durch eine konsequente Delegation und ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Vorgaben möglich werden, und Vorsorge getroffen wird, daß tagespolitisches Taktieren nicht den Verwaltungsablauf behindert,
- indem Vorgesetzte ein Klima für Innovationen, Neuerungen, Verbesserungen und Lernfreude schaffen,
- indem man Handlungsspielräume schafft, in denen sich Initiative und Kreativität entfalten können, und wo man auf Reife statt auf Unreife baut,
- indem man, statt sich auf Probezeiten in Spitzenpositionen zu konzentrieren, ein in sich schlüssiges Personal- und Organisationsentwicklungskonzept entwickelt, wobei nicht der Eindruck entstehen darf, daß diese Maßnahme vornehmlich der Einsparung von Personalkosten dient,
- indem Führungskräfte umsichtig, systematisch und umfassend auf ihre Aufgaben vorbereitet und qualifiziert werden,
- indem die Philosophie einer systematischen Personalverwendung (job rotation) durch eine in sich schlüssige Konzeption verhindert, daß „job rotation“ zu einer großen Verschwendungsbreite wird,
- indem Führungskräfte durch eine systematische Personalverwendung befähigt werden, über den Tellerrand ihres Bereiches hinauszusehen und Sinn sowie Problembewußtsein für das Ganze zu entwickeln,

- indem Führungsstärke gesucht und gefördert wird, auch dann, wenn Führungskräfte unbequeme Wahrheiten sagen. Die fachliche Eignung für Führungspositionen muß mehr zählen als politische Verdienste.
- indem neben den materiellen Leistungsanreizen die vielen anderen Möglichkeiten, auf Leistungen einzuwirken, nicht übersehen werden,
- indem erkannt wird, daß eine leistungsgerechte Bezahlung nicht nur eine Frage der Leistungszulagen ist! Die heutige Diskussion übersieht die vielen Unstimmigkeiten im System.
- indem organisatorische Regelungen (z. B. Ausschöpfen der Delegationspotentiale) getroffen werden, die auf mündige und reife Mitarbeiter zielen und die Freude an der Arbeit fördern!
- indem man durch flexible Arbeitszeitmodelle einen Rahmen schafft, der die ökonomischen und soziale Belange optimal aufeinander abstimmt!
- indem durch eine flexible Personalsteuerung Nachfragespitzen aufgefangen und somit vermeidbarer Streß vermieden wird.