

### 3. Den Resignationszyklus überwinden!

Nichts ist schmerzlicher für einen kreativen und engagierten Menschen als das Gefühl, übermächtigen Strukturen und einem nicht beeinflussbaren Geschehen passiv ausgeliefert zu sein. Das verursacht Streß und führt – je nach Temperament – zu Magengeschwüren und/oder zum Herzinfarkt. Allerdings ist eine gesundheitsförderlichere Alternative denkbar. Diese Alternative garantiert eine höhere Überlebenschance: Man legt sich eine dicke Elefantenhaut zu und läßt vieles, selbst die Bitten des Kunden, nicht mehr an sich herankommen. Manche sprechen in diesem Zusammenhang dann auch von einer inneren Kündigung. In diesem Fall gibt es mehrere Verlierer.

Kann man einer solch unerfreulichen Entwicklung entgegenwirken, die auf beiden Seiten (auf der Seite der Verwaltung, wie auf der Seite der Mitarbeiter) zu Friktionen und Ärgernissen führt?

Die Antwort auf diese Frage ist einfach, der Weg schwer und dornenreich! Es geht um die Überwindung des Resignationszyklusses. Bei diesem Zyklus lassen sich mehrere aufeinander aufbauende Schritte ausmachen. Sie garantieren, daß am Ende dieses Weges die innere Kündigung und der apathische Kostgänger (z.B. Dienst nach Vorschrift) steht. Der Resignationszyklus ist etwas für laute Menschen. Er wird von Machern und Machtbewußten nach der Devise: „Koste es, was es wolle“ vorangetrieben. Es gibt allerdings einen Gegenpart zum Resignationszyklus. Es ist der kontinuierliche Veränderungsprozeß. Wer auf den weniger lauten und weniger spektakulären kontinuierlichen Veränderungsprozeß baut, erweist sich gegenüber den Verlockungen des Resignationszyklusses, der in Apathie und Frust endet, weitgehend immun. Allerdings ist es bei diesem psychohygienischen Verhaltensmuster verwickelt aufzufallen – und wer nicht auffällt, hat es schwer, Karriere zu machen.

Der Resignationszyklus hat etwas zu tun mit dem Streben nach Macht, mit Revierrangeleien, mit Aktionismus, mit Verhindern, mit einer Ellenbogenmentalität auf der einen Seite und dem Trägheitsprinzip, überzogener Sensibilität, einer vorausseilenden Bescheidenheit und fehlendem Mut auf der anderen Seite. In diesem Spiel der Erwachsenen gibt es Gewinner und Verlierer, Träumer und Machtmenschen, Visionäre und Vereinfacher, Promotoren und Bremser.

## **Den Resignationszyklus überwinden**

**Sechs Stufen zur inneren  
Kündigung!**

**1. Stufe: Phase der  
harmonisierenden Trägheit**

**2. Stufe: Phase der Beharrlich-  
keit und des Verdrängens**

**3. Stufe: Phase der illusionären  
Visionen und der Träume**

**4. Stufe: Phase der Dampfkessel-  
euphorie und der Aktionisten**

**5. Stufe: Phase der Ernüchterung  
und der Besinnung**

**6. Stufe: Phase der Resignation  
und inneren Kündigung**

### 3.1. Wo stehen wir?

#### Die sechs Stufen des Resignationszyklusses

Sechs Stufen sind es, die den Resignationszyklus in einer Organisation charakterisieren. Wie es bei den Menschen das lachende und das weinende Auge, Herz und Verstand gibt, so lassen sich auch in einer Organisation zwei gegenläufige Kräfte ausmachen: Die eine Kraft ist auf Beharrlichkeit, Stabilität und Dauer hin ausgelegt, die andere Kraft auf Flexibilität, Anpassung und Vorläufigkeit. Stehen die beiden Seelen der Organisation in einem ausgewogenen Spannungsverhältnis zueinander, dann ist Schwung, Kreativität, Innovation und Anpassung garantiert. Allerdings kommt auch eine Organisation in die Jahre. Einem Menschen vergleichbar durchlaufen Organisationen die Fliegeljahre, kommen in die Pubertät (Pionierphase), sprühen in der Lebensmitte voller Kraft und Dynamik. In dieser Lebensphase sind die Organisationen besonders beweglich, risikofreudig, unternehmerisch, schlank, drahtig und voller Tatendrang. Ist dieser Zenit überschritten, gilt es vor allem, die angesammelten Früchte zu genießen. Die Organisation wird ruhiger, bedachtsamer, beschaulicher, bequemer, satter, stolzer, selbstzufriedener und weitaus gelassener. Man kann genießen und man genießt. In dieser Phase dominiert das harmonisierende Trägheitsprinzip: Nur keinem weh tun! Leben und Leben lassen! Das Sagen haben in dieser Phase die Schöngeister. Man kann und darf jetzt sehr vornehm sein. Geschätzt werden in dieser Phase die wohlgesetzten Worte, wobei die Inhalte die schönen Worte nicht stören dürfen. Es ist die Zeit der „Denkmäler“, der Repräsentanz und der neuerrichteten Verwaltungsgiganten.

An dieser Stelle beginnt unser Resignationszyklus.

#### Schritt 1: Phase der harmonisierenden Trägheit

*Es wird keine Notwendigkeit gesehen, etwas zu ändern. Man lebt in Selbstgefälligkeit und setzt mentales Fett an: Nichts überstürzen! Eile mit Weile! Kein Risiko eingehen! Wir sind doch die Besten! Das macht uns keiner nach! Keinem weh tun! Harmonie ist alles!*

3. Resignationszyklus überwinden



In dieser Phase sonnt man sich in den Erfolgen der Vergangenheit. Notwendige Änderungs- und Anpassungsprozesse werden als Problem gekonnt übersehen und verdrängt: „Es läuft doch so gut, warum sollten wir daran rütteln?“ „Unsere Produkte bewähren sich doch auf dem Markt hervorragend!“ Ein großes Regelwerk, das sich immer komplexer und feinmaschiger entwickelt, bestimmt das Miteinander und schützt so vor unangenehmen Neuerungen. Es fällt nur wenigen auf, daß sich die in der Vergangenheit „doch so gut bewährten Regeln“ inzwischen durch die Veränderungen überholt haben und an der gelebten Wirklichkeit vorbeigehen.

Wer auf Macht und Besitzstandswahrung setzt, weiß dieses Instrumentarium zu seinem Nutzen einzusetzen. Daher haben es die Weit-sichtigen schwer, den Hebel zur Veränderung anzusetzen. Wer auf einen Neuzuschnitt hinaus will, der wird mit der Autorität der Gesetze, Erlasse, Verordnungen und Richtlinien in seine Schranken verwiesen. Es zählt die Anpassung, es zählt der Opportunist. Noch schöpft man aus dem Vollen und noch zeichnet sich der Rückgriff auf die Substanz nur für die sensiblen und ängstlichen Gemüter ab.

Das Trägheitsprinzip stützt sich auch durch eine institutionelle Arroganz. Sie führt dazu, daß Neuentwicklungen mit einem Federstrich ausgebremst und notwendige Entwicklungsprozesse durch Machtspiele vertan werden: „Wir sind bekannt für unsere herausragenden Leistungen! Mit diesem Kleinkram geben wir uns nicht ab!“ Beispiele für diese und ähnliche Einstellungen gibt es in großer Zahl: So erinnern sich viele Manager des Riesen IBM mit Schmerzen an die überheblichen Blicke, die dem „Garagencomputer“ der 70er Jahre galten. Aber auch viele Autohersteller der 70er Jahre haben den Trend zum Kleinwagen in seiner Größenordnung falsch eingeschätzt (z. B. Chrysler, Mercedes).

Weitsichtige und Visionäre haben in der Phase der harmonisierenden Trägheit keine Chance. Sie tun sich auch deshalb schwer, weil sie sich nicht an die Regeln des Unternehmens halten. In ihrem Engagement für das Querdenken lassen sie sich leicht provozieren und schießen dann nicht selten über das Ziel hinaus. Eine weitere Schwäche kommt hinzu: Sie wähnen mit ihrem visionären Blick die Zukunft viel näher, als sie tatsächlich ist. Sie übersehen die Trägheit und Beharrlichkeit großer Organisationen.

In dieses Geflecht von Selbstzufriedenheit, Satttheit, Trägheit und dem Streben nach aufgesetzter Harmonie passen die unruhigen Denker nicht hinein. Da alles gut aufeinander eingespielt ist, sind Cocktailparties und Sektgläser in den Zirkeln der Ratsfraktionen wichtiger als ein „Management by walking around.“ Ein bequemes und sattes Leben greift, während man den Anschluß verpaßt.

## Schritt 2: Phase der Beharrlichkeit

*Schlechte Botschaften werden durch fleißige Abfangjäger zu Erfolgsmeldungen oder sie werden verdrängt. Wer den Finger gleichwohl mit Beharrlichkeit und Ausdauer in die Wunde legt, auf die Ursachen der Fehlentwicklungen hinweist, wird zum Querulanten gemacht und mit dem Etikett des Schwarzsehers, Nestbeschmutzers, Wichtigtuers, Phantasten und/oder Miesmachers in seine Schranken verwiesen. Ein solches Etikett erweist sich als wirkungsvolle Rezeptur, um mit den unangenehmen Mahnrufen besser fertig zu werden.*

Einem Dampfkessel gleich, der immer mehr unter Druck gerät, werden Störfälle als Abweichungen von der Norm zunächst fürsorglich und kameradschaftlich bedacht: „Das kann ja mal passieren!“ Dieser Abwehrmechanismus garantiert für eine absehbare Zeit, daß die satte Zufriedenheit und die Fassadenharmonie trotz der immer häufiger auftretenden Störfälle nicht nachhaltig gestört werden.

Häufen sich die Störfälle, steigt der Druck auf die Führung, und der Umgangston verliert mehr und mehr an diplomatischer Verbindlichkeit. Das Miteinanderumgehen wird ärgerlicher und aggressiver. Statt in den Störfällen das zu sehen, was sie sind, nämlich Botschaften einer falschen Weichenstellung im System, eine verpaßte Anpassung an die Entwicklungen, kurzum eine Fehlsteuerung im Leitungsbereich, werden die vermeintlichen Fehler als ärgerliche Beeinträchtigung der saten Harmonie bekämpft. Die Energie wird so verspielt, um die eigentlichen Ursachen des Dilemmas herauszufiltern. In der ersten Phase der Eskalation wäre dies noch durchaus möglich. Statt zu fragen: „Welche Botschaft steht hinter diesem Störfall?“ kommt die Eskalationsspirale mit den wohlgemeinten und beschwichtigenden Worten: „Kein Grund zur Aufregung. Das kann ja schon einmal passieren.“ in die Gänge. In

dieser ersten Phase der Eskalation, wo der „kameradschaftliche“ Ton noch gewahrt wird, wären Hinweise auf die tatsächlichen Ursachen noch möglich. Das ist schon bald nicht mehr der Fall.

Da die eigentlichen Ursachen nicht gesucht und somit auch nicht erkannt werden, wiederholen sich die Störfälle zwangsläufig in einer immer schnelleren Abfolge. Diese Entwicklung erschüttert selbst das Beharrungsvermögen der harmonisierenden Aussitzer. Die Geduld der Selbsttäuscher erschöpft sich und aggressivere Verdrängungsmechanismen greifen: Man fühlt sich von seiner Umwelt ge- und enttäuscht. Schuldige werden gesucht und gefunden: „Menschliches Versagen. Wir werden hart durchgreifen!“ Da selbst das harte Durchgreifen wenig Wirkung zeigt und die Störfälle offensichtlich kein Ende nehmen wollen, werden die Sanktionsmittel härter. Es folgt die hektische Phase des „hire and fire“: „Die sind zu satt geworden, die müssen ausgetauscht werden. Mit denen kann man doch kein Unternehmen führen. Diese Betonköpfe!“

Spätestens mit dem „hire and fire“ beginnt die Zeit der Angstkultur (vgl. hierzu auch das Lean management). Jetzt geht es für die Bedrohten nicht mehr um die Geschicke des Unternehmens, es geht schlicht und einfach um das persönliche Überleben: Mißerfolge werden zu Erfolgen hochstilisiert, Bilanzen geschönt. Keiner wagt, einen Fehler zu machen, und keiner gibt einen Fehler freiwillig zu. Vergleichbar dem Elfmeterschießen bei einer Weltmeisterschaft führt dies zu Verkrampfungen und infolgedessen zu einer weiteren Fehlerkategorie, die die eigentlichen Ursachen überlagert und Sanierungen fast unmöglich werden läßt. In diesem Stadium erweist sich ein ehrliches Wort zur richtigen Zeit als Mangelware. Dieses Versteckspiel reicht bis in die aufsichtsführenden Instanzen hinein: Durch eine geschickte Bilanzierung des Jahresabschlusses kann selbst ein vernichtendes Geschäftsjahr mit Gewinn nach Steuern abschließen. Diese Variante ist zwar in der öffentlichen Verwaltung schwieriger, aber es werden in den nächsten Jahren durch die Privatisierungsoffensiven hinreichende Voraussetzungen für das Spiel mit Bilanzen und Geschäftsberichten geschaffen. Einen kleinen Vorgeschmack kann man der folgenden Pressemitteilung entnehmen: „Der von der Deutschen Bahn AG für das Geschäftsjahr 1994, das erste Jahr nach Inkrafttreten der Bahnstrukturreform, ausgewiesene Bilanzgewinn von 180 Millionen DM vermittelt

zu Unrecht den Eindruck, die Bahn habe ihre Finanzprobleme bereits gelöst.

Eher ist das Gegenteil richtig. Schon werden Befürchtungen laut, die Bahn werde trotz Strukturreform weitere Löcher in den Staatshaushalt reißen, die am Ende durch neue Belastungen des Straßenverkehrs gestopft werden müssen.“ Weiter heißt es in diesem Artikel, daß ein namhafter Verkehrswissenschaftler davor warnt, „den 1994er Bilanzgewinn als finanziellen Erfolg der Bahnstruktur zu interpretieren. Der Bilanzgewinn sei vielmehr das Ergebnis der Totalentschuldung und extremer Wertkorrekturen. Tatsächlich sei die schwarze Null bei der Bahn keineswegs Ausdruck gestiegenen Leistungsvermögens, sondern vorerst ausschließlich das Ergebnis einer Verlagerung von Aufwandspositionen auf einen anderen Leistungsträger, nämlich das Bundesbahnvermögen. Das bedeutet, daß die Aufwendungen zwar nicht mehr die Bahn AG belasten, gesamtwirtschaftlich aber nicht wegfallen, sondern nach wie vor vom Steuerzahler aufzubringen sind.“

### Schritt 3: Phase der illusionären Visionen

*Wenn es denn sein muß: Es darf in Kommissionen fernab vom Machtzentrum geträumt werden. Das Bessere ist nicht perfekt genug. Pragmatische Verbesserungen werden durch „Perfektionismen“ zerredet. Statt Reformen mit Augenmaß werden Luftschlösser gebaut.*

Mit der immer größeren Wucht der Störfälle erschöpfen sich die Kräfte der Beharrlichkeit und der Abwehr. Immer mehr Leitungskräfte erkennen, daß hinter den Störfällen mehr als nur das nach unten delegierte und abgewälzte menschliche Versagen steckt. Ein neues Argument zur Sicherung der Bequemlichkeit wird gefunden: „Es sind wohl nicht nur die inkompetenten und faulen Mitstreiter, der Markt spielt wohl auch verrückt. Die Schulden erdrücken uns! Wir müssen etwas unternehmen! Die Ausgaben müssen reduziert werden!“ Die neue Devise heißt nun: „Augen zu und durch. Auch das werden wir überstehen. Ruhe behalten und keine Hektik! Wir werden das Schiff schon in dieser stürmischen Zeit auf Kurs halten!“



Um die von außen (z. B. Rat einer Gemeinde, Aufsichtsrat) und innen (z. B. die weitsichtigeren Mitarbeiter vor Ort) sich aufbauenden erregten Kräfte der Mahner, der Aufgeschreckten, der Hektischen, der Ängstlichen, der Besserwisser in Schranken zu halten, werden Aktivitäten eingeleitet, und mit großen Worten werden die erwarteten Erfolge vorweggenommen. Es werden Kommissionen eingerichtet und Gutachten eingeholt. Dabei erweist sich die Vorauswahl der zu Berufenden als wichtigster Schritt, um unangenehme Überraschungen und Entwicklungen von vornherein kalkulierbar zu halten. Die hohe Kunst in dieser Phase ist eine geschickte Dramaturgie bei der Besetzung der Kommissionen und eine sorgfältige Auswahl bei der Beauftragung der Gutachter. Gelingt die Eingrenzung des Auftrages auf ein peripheres Untersuchungsgebiet, dann ist auch für die nächste Zeit das Überleben der Leitung gesichert.

Die Dynamik in den Kommissionen wird im lebhaften Miteinander von Machern, Perfektionisten und Visionären bestimmt: Die Perfektionisten, angefeuert durch die Macher, lassen die Visionäre immer perfekter träumen. Schon bald ist das Bessere nicht perfekt genug, und pragmatische Schritte mit Augenmaß hin zum Besseren werden durch Perfektionismen zeredet. Statt zu tun, was dringend zu tun wäre, will man die Chancen einer tiefgreifenden Reform nutzen. „Denn wer weiß, wann sich noch einmal eine solche Chance einer tiefgreifenden Reformdiskussion auftut.“ Es ist die hohe Zeit der Luftschlösser, und die heben sich von Sitzung zu Sitzung immer mehr von der Wirklichkeit ab.

*Das war auch in der Kommission, der Herr Ellert als Leiter voranstand, nicht anders. Vor einiger Zeit wurde er, der ständige Mahner, zum Vorsitzenden einer Reformkommission berufen. Schon bald hatte er eine Schar fleißiger Intelligenter und Weitsichtiger um sich versammelt. Alle waren sich einig: Sie wollten die Dinge in ihrem Hause hin zum Besseren wenden.*

*In vielen Tagen und Nächten schufen sie mit viel Schweiß und Herzensblut ein neues Zugpferd. Begeistert und voller Stolz legten sie das gelungene Werk der Leitung zur Entscheidung vor. Man betrachtete es und wußte, daß es vollkommen war. Das spürte auch die Leitung. Doch man hatte als Führungskraft gelernt, sich unentbehrlich zu machen. Dafür wurden sie ja als Chef immerhin bezahlt.*

*Mit flinken farbigen Stiften nahmen sie sich daher der Sache an: „Sehr gute Arbeit“, fügte der erste Bedeutsame an den Rand der Verfügung, „doch das Pferd tritt mir zu leise auf.“ Man debattierte, rief Symposien ein und gab ihm die Füße des Elefanten. Ein anderer hatte Bedenken und wendete ein: „Das Blickfeld ist mir zu klein!“ Man debattierte und gab ihm den Hals der Giraffe. Zum Schluß bemerkte der Boß der Bosse: Es ist mir zu schmucklos. Es muß werbewirksamer gestaltet sein.“ Man nickte und gab ihm den Schwanz des Pfaus.*

*Und dann wunderte man sich, daß das Tier nicht ziehen wollte. Für viele Kollegen, die sich an den Trott gewöhnt hatten, war das Mißgeschick des neuen Pferdes eine beruhigende Erfahrung: „Da waren wir doch offensichtlich ganz gut in der Vergangenheit! Immer diese Wichtigtuere in den Kommissionen, die meinen, daß es etwas Besseres gibt!“ Den fleißigen Intelligenten und Weitsichtigen aber verging unter der Hämme der Kollegen mehr und mehr die Lust an der Arbeit.*

#### **Schritt 4: Phase der Dampfkesseleuphorie**

*Die verdrängenden Macher werden durch den Druck der Ereignisse überrollt. Das Beharren und Abwehren schlägt in hektischen und unkontrollierten Aktionismus um. Schnelle Ergebnisse müssen her. Wo sie nicht vorzeigbar sind, werden sie herbeigeredet. Die Verpackung zählt mehr als das Verpackte, die Bewegung mehr als das Bewegte. Es ist die hohe Zeit des Marketings in eigener Sache. Ein wirkungsvolles Rezept, um den Kopf aus der Schlinge zu ziehen!*

Es ist inzwischen fünf Minuten vor 12 Uhr. Die Zeit der Illusionen und die Zeit des Verdrängens ist endgültig vorbei. Der Abgrund, vor dem die Visionäre gewarnt haben, tritt nun nahezu unvorbereitet in das Bewußtsein der Macher. Viele von ihnen erweisen sich auch in dieser kritischen Phase als flexible Überlebenskünstler: Sie satteln um und geben sich jetzt als Haupt aller Neuerungen an die Spitze der Entwicklungen. Sie waren ja schon immer, so lassen sie jetzt verkünden, für grundlegende Veränderungen. Wer stirnrunzelnd Zweifel erkennen läßt, den verweisen sie auf die vielen Gutachten und Kommissionen, die aufgrund weitsichtiger Initiativen unter ihrer Ägide getagt und an

einer umfassenden Reform gearbeitet haben. In ihrer Begabung für eine Globalanpassung und für Vereinfachung vergessen sie die entscheidenden und erschwerenden Einzelheiten, die für das Gelingen der neuen Wege entscheidend sind.

In diesem gewandelten Umfeld erlangen die Visionäre und Frühstücksdirektoren einen Bedeutungswandel im organisatorischen Geflecht der Machtstrukturen. Waren sie zuvor von den Machern ständig übergangen, zu Marginalfiguren heruntergespöttelt und wenig ernst genommen worden, so werden sie jetzt als Kronzeugen der eigenen Weitsicht an herausgehobenen Orten von den Machern zitiert. Die von den Jahren arg Gebeutelten finden so unter der Regie der Macher ein kalkuliertes Gehör, Achtung und etwas mehr Beachtung. So viel unerwartete Zuwendung der Mächtigen verwirrt die wenig verwöhnten Visionäre, und es wundert daher kaum, daß sie sich vor den Karren der Kleverer spannen lassen, statt die eigenen Früchte selbst zu ernten.

In Schnellkursen holen die Macher das Fehlende nach, und schon bald verfügen sie über das erforderliche Macherwissen. Anpassungsfähig, wie sie sich auch in der Vergangenheit bewährt haben, wissen sie schon bald mit den Worthülsen zu agieren, doch die Inhalte bleiben ihnen verborgen.

Waren es in der Barrlichkeitsphase Alibi-Gutachten, die man schreiben ließ, um sie zum richtigen Zeitpunkt in einem Aktengrab verschwinden zu lassen, so werden jetzt Unternehmensberatungen ins Haus geholt. Die Berater übernehmen Arbeiten, die weit über die Beratung hinausgehen. Statt als Hilfe zur Selbsthilfe werden sie als Leitungsersatz gebraucht. Schnelle, in aufwendigen Präsentationen gut verpackte Ergebnisse werden zur Legitimierung ihrer Leitungsgeschicke gebraucht.

Aktionismus ist angesagt. Die Bewegung zählt, und die Heftigkeit der Proteste seitens der Betroffenen ist für sie ein Gradmesser ihres Erfolges. Man muß es nur richtig verkaufen. Der Vorstand einer großen Handelskette hat diesen etwas zu hohlen Aktionismus in eine schöne, aber tiefsinnige Geschichte einmünden lassen:

*„Ein Vorstandsmitglied hatte Konzertkarten für Schuberts unvollendete Symphonie bekommen. Er war verhindert und gab die Karten*

seinem Leiter Controlling. Am nächsten Morgen fragte er den Mitarbeiter, wie ihm das Konzert gefallen habe. Und anstelle einer Pauschalkritik überreichte ihm der Sparkommissar ein Memorandum, in dem es hieß:

1. Für einen beträchtlichen Zeitraum hatten die vier Oboe-Spieler nichts zu tun. Ihr Part sollte deshalb reduziert, ihre Arbeit auf das ganze Orchester verteilt werden. Dadurch würden auf jeden Fall gewisse Arbeitszusammenballungen eliminiert werden.
2. Alle zwölf Geiger spielten die gleichen Noten. Das ist unnötige Doppelarbeit. Die Mitgliederzahl dieser Gruppe sollte drastisch gekürzt werden. Falls wirklich ein großes Klangvolumen erforderlich ist, kann dies durch elektrische Verstärker erzielt werden.
3. Erhebliche Arbeitskraft kostete auch das Spielen von zweiunddreißigstel Noten. Das ist eine unnötige Verfeinerung. Es wird deshalb empfohlen, alle Noten auf- bzw. abzurunden. Würde man diesem Vorschlag folgen, wäre es möglich, Volontäre und andere Hilfskräfte einzusetzen.
4. Unnützlich ist es, daß die Hörner genau jene Passagen wiederholen, die bereits von den Saiteninstrumenten gespielt wurden.

Würden alle überflüssigen Passagen gestrichen, könnte das Konzert von 25 Minuten auf 4 Minuten verkürzt werden. Hätte sich Schubert an diese Erkenntnis gehalten, wäre er wahrscheinlich im Stande gewesen, seine Symphonie zu vollenden.“

#### **Schritt 5: Phase des ernüchternden Aktionismus**

Es greift die Erkenntnis, daß sich die Dinge doch nicht so schnell zum Besseren wenden lassen. Der Weg der kleinen Schritte ermüdet die Macher. Die Suche nach den Schuldigen setzt ein. Die Visionäre und Weitsichtigen haben einen schweren Stand.

Nichts ist mitreißender und erfolgreicher als der Erfolg. Daran mögen die Macher denken, wenn sie mit überproportional gesetzten Worten die ersten erfreulichen Ergebnisse ihrer Reformbemühungen verkünden. Diese Teilerfolge stehen zwar in keiner Relation zu dem Berg an Herausforderungen, doch mit geschickten Rechenkünsten addiert man das Kleine zu einer beachtlichen Größe. Viele Besonnene, die dem lauten Machertum einen kontinuierlichen Veränderungsprozeß entgegensetzen, haben nun keine Chance mehr, abseits des Modetrends stehenzubleiben. Sie werden gegen ihre Überzeugung und gegen ihre Erkenntnisse von vielen Seiten gedrängt, den lauten Erfolgen nachzueifern. Bei soviel verkündeten Erfolgen setzt zwangsläufig ein gruppendynamisch erzwungener flächendeckender Aktionismus ein.

*Da gab es in einer großen Verwaltung mit vielen nachgeordneten Behörden ein Pilotprojekt. Nennen wir es „Behörde 2000“. Man wollte zeigen, was alles möglich ist. Und es war viel möglich: Es gab eine Experimentierklausel, die viele Freiheitsgrade schaffte, Erlasse und Verfügungen konnten ausholend interpretiert werden, Mittel wurden zügig und üppig zur Verfügung gestellt, neue Arbeitsmittel schnell und ohne bürokratisches Etikett eingekauft. Personalengpässe wurden zu einem Fremdwort, und für Qualifizierungsoffensiven waren die Fortbildungsetats üppig ausgestattet. Im Instanzenzug war dieser Pilotbehörde eine fürsorgliche Aufmerksamkeit gewiß. Bei soviel Beachtung im ganzen Land fühlten sich alle Akteure der Pilotbehörde vom Leiter bis hinunter in die operativen Bereiche des Druckers und der Telephonisten besonders wichtig und bedeutsam. Viele persönliche Belange wurden der Sache wegen hintangestellt. Die Dynamik einer „corporate identity“ griff tief in die Psyche aller Beteiligten: „Wir sind etwas Besonderes! Wir werden zeigen, wie und wo es langgeht!“ Alle gaben ihr Bestes, und alle wollten zeigen, wie gut sie, die Auserwählten, waren. Und sie waren gut.*

Die Auswertung dieses Pilotprojektes übertraf alle Erwartungen. Hier zeichnete sich die Zukunft ab! Man rechnete die Effekte flächendeckend hoch, und man war angetan, welche Reserven in der Verwaltung schlummerten. Diese Reserven hatte man mit Erfolg angezapft und erschlossen. Allerdings übersah man eine wichtige Kleinigkeit. Kluge Menschen haben für diese Kleinigkeit einen Namen gefunden, den Theatereffekt: Die ersten, die stehen, sehen besser. Doch wenn alle stehen, ist der Effekt aufgezehrt. Ein großer Anteil der Erfolgsbilanz des Pilotmodells war möglich, weil man alle sonst üblichen Hindernisse, Unzulänglichkeiten und Behinderungen im System wie in einem

keimfreien Raum ausgegrenzt hatte. Und so übersahen die Gesundheitsrechner, welche finanziellen, sachlichen, motivationalen und personellen Voraussetzungen erforderlich werden, um bei einer flächendeckenden Umsetzung dieselben Effekte zu erzielen.

Es wundert daher kaum, daß auf solch separat gültige Erfolgsmeldungen meist eine große Ernüchterung folgt. Statt auf das System mit all seinen auch hinderlichen Bezügen zu setzen, werden Insellösungen auf das Gesamtsystem hochgerechnet. Doch diese Rechnung kann nicht aufgehen.

Ein weiteres Phänomen kommt hinzu: Wer jahrelang die Zügel hat schleifen lassen, wird bei seinen ersten Schritten meist mit einem beachtlichen Erfolg beschenkt. Doch wer weitergehen will, stößt schon bald an hartnäckigere Grenzen. Erfolge stellen sich dann nicht mehr so zügig und auch nicht mehr so leicht ein. Hier greift die Pareto-Formel: Mit 20 Prozent des Arbeitseinsatzes werden häufig 40 bis 80 Prozent der Effekte erzielt. Um den Erfolg nach den ersten Erfolgen weiter wachsen zu lassen, steigt der Aufwand überproportional an.

Diese Gesetzmäßigkeiten übersehen die Macher, und sie übersehen auch die Dynamik des Machbaren.

#### **Schritt 6: Phase der Resignation**

*Die Illusion des Neuen verliert an Glanz. Etwas anders zu machen, heißt eben nicht auch, es besser zu machen. Bald schon setzt die Nostalgie ein: Das Alte war doch gar nicht so schlecht! Warum lassen wir es nicht dabei. Die neuen Wege sind doch nur Träumereien. Es setzt eine „Gewinner- und Verdrängungsrallye“ ein. Die enttäuschten Visionäre wissen die Schuldigen der Misere bei den Machern mit dem Hinweis: „Die wollten doch gar keine Änderungen!“ auszumachen. Mit Sinn für ein von Zweifeln freies Seelenleben wissen die Macher diese Unterstellung abzuschmettern: „Mit diesen Betonköpfen und Träumern kann man doch keine Reformen machen. Die sind doch nur auf ihre Sicherheit aus!“*

Es ist das Schicksal der Visionäre, daß sie noch nicht einmal in dieser Phase, in der das Kind in den Brunnen gefallen ist, eine Befriedigung finden können. Die Visionäre sind klug genug, mit hämischen Hinwei-

sen wie: „Da seht Ihr, wohin Ihr gekommen seit! Hättet Ihr mal auf uns gehört!“ sehr sparsam umzugehen. Sie wissen, daß diese Schadensfreude ins Leere gehen und wohl eher gegen sie verwandt würde. Das liegt an den Zugzwängen, in die sie die Macher hineinmanövriert haben: Den Visionären ging es von der ersten Phase an um das wirkungsvolle Aussteuern auf Erfolgskurs. Doch ihre Ansätze, Anregungen und Mahnungen wurden geradezu von den verdrängenden Aktionisten pervertiert: Statt auf die in der Mitte liegende Fahrrinne hinzusteuern, nehmen die Macher die Visionäre ohne Differenzierung beim Wort und reißen das Steuer abrupt herum und rasen mit großem Tempo über die Fahrrinne hinweg auf das nächste Dilemma zu. Daß die Lösung nicht am entgegengesetzten Ufer liegen kann, kommt den Machern, die sich mit Sinn für Vereinfachungen nur die Richtung gemerkt haben, nicht in den Sinn. Ihnen geht im Konzeptionellen häufig der Sinn für Zwischentöne und Differenzierungen verloren. Sie lieben es, in Extremen zu denken.

Schon bald ist für die Visionäre erkennbar, daß die Macher über das Ziel hinausschießen und mit voller Kraft eine Kollision auf der anderen Uferseite ansteuern. Voller Schreck passen die Visionäre ihre Warnungen nun der neuen Gefahrenlage an. Dazu müssen sie ihren Standpunkt um 180 Grad korrigieren: Galt ihr Kommando „Rechts halten“, um den drohenden Crash zu vermeiden, müssen sie nun warnend mit der neuen Schiefelage die Richtung ändern: „Links halten“. Nur wenige verstehen, wieso die Visionäre nun auf die entgegengesetzte Richtung setzen. Soviel Widersinn übersteigt das Differenzierungsvermögen der meisten Beobachter. Sie begnügen sich daher auf eine vereinfachte Bewertung: „Die wissen wohl nicht, wohin sie wollen. Und auf die sollen wir noch hören?!“

Bei diesem mitunter unkontrollierten „Auf“ und „Ab“ gibt es in jeder Organisation Menschen, die wie Felsen in der Brandung das Schlimmste verhüten. Es ist die graue, stumme, arbeitsame Masse der vielen nicht Genannten: Sie identifizieren sich – allen Verdächtigungen zum Trotz – mit ihrer Arbeit. Sie wollen in ihrem Leben etwas Sinnvolles und Sinnhaftes tun. Vielleicht haben sie sogar in ihrem Arbeitsleben auf eine starke und umsichtige Führung vertraut. Voll tiefer Resignation stellen viele verunsichert die Frage: „Haben wir denn tatsächlich in der Vergangenheit so falsch und so schlecht gearbeitet? Wer hat uns denn auf diese falschen Schienen gesetzt?“





Auch – und gerade bei diesen Menschen – stellt sich eine tiefe Resignation ein!

Damit schließt sich der Resignationszyklus.

Wenden wir uns noch kurz den tragischen Opfern des Resignationszyklusses, den Lasteseln, zu: Wie werden Menschen, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren, wohl auf die überschäumenden Reformprozesse und die vielen nicht zu Ende gedachten Schnellschüsse der Innovationsmacher reagieren? Welche Wirkung hat der aufgezwungene Reformeifer bei all denen, die gute und wichtige Arbeit für die Verwaltung leisten und durch das ständige Hin und Her von ihrer eigentlichen Arbeit abgelenkt werden?

Um Mißverständnisse auszuschließen: Die Notwendigkeit zügiger Anpassungs- und Änderungsprozesse steht außer Frage. Der Takt der Anpassungsprozesse muß beschleunigt werden. Aber wir sollten es mit Augenmaß und Besonnenheit tun. Wer einen Oceanriesen von 300.000 Bruttoregistertonnen in eine neue Richtung steuern will, ist gut beraten, das Steuer nicht abrupt herumzureißen. Ansonsten könnte er sehr schnell seine Arbeitsgrundlage verlieren – in diesem Fall versenken. Wer die Verwaltung und deren gewachsene Normen und Wertstruktur mit einem ungeduldigen Ruderschlag und einem aktionistischen Rundumschlag in ein neues Fahrwasser bringen will, verursacht zwangsläufig ein Chaos. Daß dieses Chaos trotz der vielen Macher bislang in der öffentlichen Verwaltung kalkulierbar geblieben ist, war meist nicht das Verdienst der Aktionisten; es ist die Leistung der selbstregulierenden Kräfte, die von den vielen besonnenen, unauffälligen Lasteseln ausgegangen ist. Diese der Sache verpflichteten Lastesel haben sich in den letzten Jahren – fernab vom Marktgeschrei – auf ihre Aufgaben konzentriert und so das Schlimmste eines ungebremsen Reformaktionismus verhindern können. Gerade aber diese Kräfte brauchen wir heute für die anstehenden Änderungs- und Anpassungsprozesse. Wenn sich diese Mitarbeiter – aus welchen Gründen auch immer – verweigern, laufen die jetzt anstehenden Bemühungen, Hoffnungen und Kurskorrekturen ins Leere.

### 3.2. Was wollen wir? Die Überwindung des Resignationszyklus am Beispiel des Dilemmas der Obergrenzenverordnung

Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen. Was im Verhältnis des Miteinanders von Rat und Verwaltung als richtig akzeptiert wird, kann nicht falsch sein, wenn es an so heikle Diskussionen wie um das Thema Obergrenzenverordnung (§ 26 BBesG; Stellenkegel) und/oder um die Forderung nach Leistungszulagen geht.

Die Forderungen nach Abschaffung der Obergrenzen sind vor allem im kommunalen Bereich deutlich vernehmbar, und ohne Leistungszulagen, da sind sich weit mehr einig, scheint eine Hochleistungsverwaltung kaum realisierbar zu sein.

Beides, Obergrenzen und Leistungszulagen, sind Teil eines sehr sensiblen Anreizsystems. Wer hier mit Regelungen eingreift, muß wissen, worauf er sich einläßt. Für eine Dampfkesselstrategie ist dieser sensible Bereich völlig ungeeignet. Diese Gefahren haben allerdings die Macher in den letzten Jahrzehnten nicht abhalten können, massiv in dieses System einzugreifen. Dabei ist so manche Unwucht entstanden.

Hinter dem Anreizsystem stehen Ziele wie etwa:

- Leistungsanreize schaffen,
- Leistung und Gegenleistung in eine ausgewogene Relation zueinander stellen.

Man kann in diesem Zusammenhang vortrefflich darüber streiten, ob durch die Aufhebung der Obergrenzen und/oder durch die Einführung von Leistungszulagen diesen Anliegen Rechnung getragen wird.

Wenden wir uns statt der beiden diskutierten Stellgrößen des Anreizsystems einmal weiteren Alternativen einer stärkeren Leistungsorientierung zu. Was wäre, wenn

- wir dem Ämterpatronismus, den es für viele nicht zu geben scheint, etwas entgegenstellen könnten?
- wir eine überzeugende, transparente, konsistente und für jeden gleichermaßen zugängliche Karriereplanung hätten?

- die Arbeit innerhalb einer Verwaltung, einer Abteilung, eines Sachgebietes gleichmäßiger verteilt würde?
- es keine Wiederbesetzungssperren, keine undifferenzierten, pauschalen Stellenstreichungen gäbe?
- bei Stellenvakanzen zügig nachbesetzt würde?
- Mitarbeiter stärker auf ihre Verwendungsabfolgen einwirken könnten?
- die Delegationspotentiale stärker ausgeschöpft würden?
- bei der Diskussion über die Verlängerung von Probezeiten für Spitzenfunktionen auch die Rede von Funktionszulagen für die Zeit der Erprobung wäre?

Das Schlagwort: „Mehr Leistungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung“ ist allenthalben zu hören. Doch es fehlt ganz offensichtlich an überzeugenden Taten. Leistungsorientierung beginnt zum Beispiel dort, wo Amterpatronage, Verbandsquotierungen, Proporz u.ä. durch Leistungskriterien ersetzt werden. Vielleicht sind die Strukturen in der öffentlichen Verwaltung gar nicht so veraltet, wie es manchem scheint. Vielleicht fehlt es an Professionalität, mit diesem Instrumentarium effizient umzugehen.

Wenden wir uns daher zur Klärung dieser Fragen einmal der Geschichte der Obergrenzenverordnung zu. Beginnen wir dabei mit der Phase des harmonisierenden Trägheitsprinzips.

#### 1. Phase der harmonisierenden Trägheit

Versetzen wir uns zurück in die Zeit Ende der 50er und Anfang der 60er Jahre. Die Wirtschaft faßte immer deutlicher Tritt, und eine große Schar ausländischer Arbeitnehmer strömte ins Land. Der Arbeitsmarkt für Führungskräfte konnte in der Regel durch die ausländischen Arbeitnehmer nicht gedeckt werden. Dadurch entstand ein angespannter Arbeitsmarkt. Der Aufschwung wurde für viele Unternehmen zu einer Frage der Personalrekrutierung. Insbesondere wurden Facharbeiter und Führungskräfte der unteren und der mittleren Ebene gesucht. Schon bald warben sich die Unternehmen mit immer lukrativeren Angeboten die Fachkräfte gegenseitig ab. Der öffentliche Dienst hatte in diesem Jahren nur wenig Chancen, Personal in hinreichender Qualität und Quantität zu finden. Hinzu kam, daß nicht nur die Wirtschaft

expandierte, sondern auch die öffentliche Verwaltung immer mehr Aufgaben übernahm.

Wer damals in einer Behörde für die Beschaffung von Personal zuständig war, hatte einen schweren Stand: Der „Beamtenrock“ galt als wenig attraktiv, er war eng zugeschnitten, und auf einem expandierenden Markt zählte die Anstellung auf Lebenszeit kaum. In dieser Zeit war es ein hoffnungsloses Unterfangen, Personal im hinreichenden Umfang mit einer angemessenen Qualifikation anzuwerben. Zwar meldeten sich auf 100 ausgeschriebene Stellen in dieser Phase noch 100 Bewerber, doch nach der ersten Auslese konnten nicht selten mehr als 40 in eine engere Wahl genommen werden. Für viele war dies ein unhaltbarer Zustand. Doch die das Sagen hatten, gingen an diese Herausforderungen sehr gelassen heran. Es galt die Devise: „So schlimm ist es doch wohl nicht! Dieser rasante Aufschwung schwächt sich doch ohnehin schon bald ab! Der Arbeitsmarkt wird sich schon wieder abkühlen! Nur keine Panik! Das werden wir schon überbrücken!“

## 2. Phase der Beharrlichkeit

Appelle im Instanzenzug hin zur Leitung der Ressorts wurden überhört, Warnrufe geschönt und die aus den nachgeordneten Bereichen gemeldeten dramatischen Entwicklungen durch Winkelzüge, Rechenkünste, Durchhalteparolen und Versprechungen verniedlicht.

Wie überall, so gab es auch in diesen kritischen Zeiten einige Schläue, die das Unmögliche möglich machten und auf ihre Weise den sich aufbauenden Dampfkessel entschärften. Über verschlungene Wege erschlossen sie ihrer Behörde interessiertes Personal: Mit verlockenden Angeboten wandten sie sich still und konspirativ an die übergangenen Mitarbeiter anderer Behörden und hatten großen Erfolg: „Wenn Sie zu uns kommen, können wir etwas für Sie machen!“ Und sie machten eine ganze Menge. Sie veränderten das Bewertungsgefüge ihrer Verwaltung, schufen Stellen für immer mehr Häuptlinge. Nach oben verkauften sie diese Unwucht mit dem Hinweis auf ein langfristiges Personalentwicklungskonzept. Auf diese Weise setzten sie denen, die die Probleme verniedlichten, eine wirkungsvolle und schwer antastbare Alternative entgegen. Damals war der gesetzliche Stellenkegel nur im Ansatz formuliert. Daraus ergaben sich große Gestaltungsmöglichkeiten für diese Organisationstalente. Es blieb nicht aus, was kommen

mußte: Es wurde eine Spirale immer aufwendiger Lockreize von Angeboten dynamisiert, und schon bald hielten die Forderungen in der eigenen Behörde mit dieser ungesunden und bedrohlichen Entwicklung Schritt.

In diesen Jahren hatten es die Bundes-, Landes- und kommunale Verwaltungen schwer, nett miteinander umzugehen. Wer den höheren Flexibilisierungsgrad in der Ämtererhöhung gefunden hatte, der war in diesen Tagen besonders auf Kosten der anderen erfolgreich.

In dieser Phase gab es viele weitere Varianten verschwiegener konzeptioneller Schlitzohrigkeiten. So etwa, wenn es darum ging, bei 10 ausgeschriebenen Stellen aus den 10 Bewerbern eine leistungsorientierte Bestenauswahl zu zaubern. In diesen Tagen lernte die Verwaltung, Herausforderungen mit pragmatischem Geschick und verringerten Ansprüchen – auch gegen alle zukunftsorientierte Vernunft – zu lösen: Waren unter den 10 Bewerbern 5, für die man sich nach einigem Zögern entscheiden konnte, so war die Sachlage bei den verbleibenden Rest eigentlich klar und eindeutig. Wäre es nur um die Nachbesetzung einer freien Stellen gegangen, wäre in diesen Tagen manches einfacher gewesen: „Was heute nicht klappt, klappt vielleicht beim nächsten Versuch.“ Doch soviel Gelassenheit konnte man sich in diesen Tagen nicht leisten. Denn auch damals reizte eine nicht besetzte Stelle zum Streichen. Hier greift ein Mechanismus, wie er im Dezemberfieber zu beobachten ist. Wer sich auf diese Gefahren nicht einlassen wollte, stellte auch Bewerber ein, die zu den Fußkranken des Arbeitsmarktes gezählt werden konnten.

Manche, die den öffentlichen Dienst nicht kennen, behaupten, daß in diesen Tagen die Aufblähung des öffentlichen Dienstes seinen Anfang genommen hat: Denn die fünf Bewerber der Restgruppe waren aufgrund ihrer Ausstattung in der Lage, gemeinsam im Team die Anforderungen eines einzigen Arbeitsplatzes auszufüllen. Böse Zungen sprechen daher auch in diesem Zusammenhang von den 20-Prozent-Typen.

### 3. Phase der Illusionen

Den Einsichtigeren und Weitsichtigeren war klar, daß dieser Trend gefährliche Ausmaße angenommen hatte und gestoppt werden mußte. Die Bewertungsrelationen selbst gleicher Tätigkeiten klafften immer weiter auseinander. Gruppen, die auf eine besonders gute Lobby zurückgreifen konnten, ließen verkünden, wie schlecht es ihnen im Bewertungsgefüge der öffentlichen Verwaltung gehe. Herbeigeredete und tatsächliche Benachteiligungen wurden diskutiert, mit Bedauern zur Kenntnis genommen und in fleißige Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Lösungen hineingegeben. Schon bald zeigte sich den fleißigen Kommissionsmitgliedern ein Geflecht von institutionellen Bevorzugungen, aber auch von institutionellen Benachteiligungen. Helfende, soziale Bereiche machten zu Recht einen Bewertungsrückstand gegenüber Bereichen mit traditionell guten Besoldungs- und Vergütungsstrukturen geltend.

Zwar kennt auch die Wirtschaft dieses Gefälle zwischen den Branchen. So greift beispielsweise die Energiebranche zur Freude der Mitarbeiter sehr tief in die Tasche, während sich der Handel weitaus sparsamer bei der Lohn- und Gehaltsfindung der Mitarbeiter zeigt. In der öffentlichen Verwaltung mit dem Trend zur Vereinheitlichung wird ein Auseinanderklaffen aber durchaus problematischer gesehen. Es bieten sich andererseits aber auch vielfältige Möglichkeiten, den Hochschiebeeffekt erfolgreich einzusetzen.

Die illusionären Träumer hatten bald die Probleme voll und in ihrer gnadenlosen Tiefe erfaßt und beschrieben. In einem weiteren Schritt ging es um die konzeptionellen Korrekturen dieser Schieflage. Mit visionärem Sendungsbewußtsein ging man fleißig zu Werke, und schon bald wurden die Alternativen einer durchgreifenden Arbeitsplatzbewertung diskutiert. In den Kreisen der konzeptionellen Denker war es eine ausgemachte Sache, daß pragmatische Lösungen, wie man sie bei den summarischen Verfahren erwarten darf, nicht befriedigen konnten. Analytische Verfahren mußten her. Hier findet man die ersten konzeptionellen Ansätze, die später als das „Stufenwertzahlverfahren“ im kommunalen Bereich in Anwendung kommen.

Das gigantische Vorhaben, diesen Verfahrenstyp auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene gleichmäßig anzuwenden, scheiterte schon

bald an einem einfachen Pragmatismus: Mit dieser Meßlatte wäre das hierarchische Gefüge innerhalb und zwischen den Behörden bis hin zum Instanzenzug durcheinander geraten. Nicht vorzustellen, was passiert wäre, wenn etwa der Personalchef eines kleineren Ministeriums statt seines auf B 3 festgelegten Amtes auf das Spitzenamt des gehobenen Dienstes abgerutscht wäre.

#### 4. Phase der Dampfkesseleuphorie

Die Zeit drängte, und die Arbeiten der nach Perfektionismus strebenden Träumer wurden verkürzt. Mit Sinn für das Einfache fanden die Macher die für sie befriedigenden Lösungen. Dabei mußte zunächst eine grundsätzliche Entscheidung getroffen werden: Um das Gehaltsgefälle zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auszugleichen, gab es zwei denkbare Alternativen: Entweder man hebt die Gehälter/Besoldung linear an, oder aber man schafft für die Mitarbeiter strukturelle Vorteile, die von besseren Chancen auf Beförderung bis hin zu einem Zulagen(un-)wesen reichen.

Da die Macher die politische Brisanz linearer Erhöhungen abschreckte, wählte man im Einklang mit der Politik den verschwiegenen Weg der strukturellen Verbesserungen. Dies war nach außen hin nur für wenige transparent und durchschaubar. Das war die Geburtsstunde eines erstarkten gesetzlichen Stellenkegels. 1965 wurde die erste Runde eingeläutet. Die Kegelprozente wurden pauschal nach oben hin geöffnet. War es zuvor durchaus üblich, ein Berufsleben im Eingangsamt einer Laufbahn nach vielen Berufsjahren zu beenden, so wurde das ab diesem Jahr immer schwieriger. Hinzu kamen Spitzenämter in den Laufbahngruppen (A 13 gD; A 9 mD). Aber auch der höhere Dienst konnte sich freuen: Es gab eine wundersame Vermehrung der nach A 16 und B 2 bewerteten Stellen.

Dieser Segen verteilte sich dem Arbeitsstile der Macher adäquat nach dem Gießkannenprinzip gleichmäßig auf alle Verwaltungen. Es wunderte kaum, daß bei soviel Uniformität die Besoldungsgerechtigkeit Schaden nahm. Um den Schmerz der Benachteiligten kalkulierbar zu halten, kam es schon 1969 zu einem weiteren Planstellenregen. Der nächste Schub ließ nicht auf sich warten und erfolgte 1971.

## 5. Phase des ernüchternden Aktionismus

Der restaurierte gesetzliche Stellenkegel des Jahres 1965 war als Anfang vom Ende einer eskalierenden regionalen Forderungsspirale gedacht. Indes erwies sich dieser Kegel mit seinen Modifikationen der Jahre 1969 und 1971 schon bald als probates Mittel, Forderungen auf strukturelle Verbesserungen flächendeckend einzusetzen.

Bald war es klar, daß mit kräftigem Zug die Notbremse gezogen werden mußte. Das war im Jahr 1972: Für dieses Jahr war eigentlich vorgesehen, die Eingangssämer der Laufbahnen (A 5 mD, A 9 gD, A 13 hD) zu streichen, um so die als unsinnig erkannten Verzahnungen der Laufbahngruppen wieder auf eine striktere Trennung zurückzuführen. Damit wäre man einem weiteren Ziel gerecht geworden: Die Zurückführung der viel zu starken Auffächerung von Besoldungssämtern (Eingangssamt, 1.(A 10); 2. (A 11); 3. (A 12); 4. (A13)) innerhalb einer Laufbahngruppe.

Doch in diesen Tagen hatten die pragmatischen Macher mit wenig Sinn für das Konzeptionelle das Sagen: Es blieb bei den Eingangssämtern, und 1975 wertete man die Eingangssämer noch besonders auf, indem man eine Entbündelung im Verhältnis 35 zu 65 Prozent vorgab. Anfang der 80er Jahre führte ein weiterer sparbedingter Rundumschlag zu einer weiteren Unwucht im Anreizsystem der Verwaltung: Die Eingangssämer in den Laufbahngruppen wurden faktisch abgesenkt.

Aber die Macher wären keine Macher, wenn nicht an anderer Stelle mit Sinn für konzeptionslosem Pragmatismus sich einer neuen institutionellen Ungereimtheit das Tor geöffnet hätte: Die Verzahnung der Laufbahngruppen wurden mit einer Zulage zum Spitzenamt vorangetrieben.

Dieses Dilemma firmiert unter dem Begriff: „Leistungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung“. Es gibt Optimisten, die glauben, daß man durch Leistungszulagen diese Unwuchten in der Relation von Leistung und Gegenleistung auffangen kann.



## 6. Phase der Resignation

Die Zeit ist gekommen, in der sich vom Fall der Obergrenzen viele eine Möglichkeit eines gerechteren Ausgleichs von Leistung und Gegenleistung erhoffen. Besonnenere Gemüter fragen sich indes, ob dazu tatsächlich die Obergrenzen abgeschafft werden müssen. Haben wir eine heilere Welt, wenn die Obergrenzen fallen?

Wie sähe die heilere Welt einer „obergrenzenfreien“ Verwaltung in der Praxis aus? Wer würde dabei gewinnen? Bieten die Obergrenzen nicht vielleicht auch einen gewissen Schutz vor zu schneidigen Sparkommissaren? Was wird am Ende des Leanmanagements stehen? Wer wird verlieren?

Wenden wir uns einmal einer Kommunalverwaltung zu:

*Im Zuge der Kommunalreform kam in eine Verwaltung ein neuer, gewählter Chef, der Oberbürgermeister. Der brachte seine verdienten Recken mit – viele Menschen seines besonderen Vertrauens von außen, einige aus dem Haus. Schon bald waren viele lukrative Stellen in den Spitzenpositionen des höheren Dienstes mit dieser Schar begeisterter Anhänger und verdienter Zuarbeiter besetzt. Diese Dynamik setzte sich bis hin zu den Spitzenämtern des gehobenen Dienstes fort.*

*Viele verdiente „graue Mäuse“ sahen sich in diesen Tagen um ihre Früchte und Chancen gebracht. Doch sie hofften auf Normalisierung. Leider zeichnete sich diese nicht ab. Denn nach einigen Jahren wurde der Oberbürgermeister abgewählt und ein neuer kam. Auch diesmal mit seinen Recken. Doch das waren andere. Und wer von der alten Mannschaft noch nicht untergebracht war, der war jetzt an der Reihe, befördert oder unter Besitzstandswahrung abgeschoben zu werden. Es versteht sich, daß so ein Wechsel viele verfügbare Beförderungsstellen bindet. Es versteht sich aber auch, daß manch einer, der früher kräftig mitreden durfte, jetzt etwas ruhiger gestellt werden mußte. All dies kostet Geld. Organisatorisch und personalwirtschaftlich sind diese Wechsel keine besondere Herausforderung mehr. Über die Institution des Elefantenfriedhofs bieten sich viele Möglichkeiten. Das kostet seinen Preis.*

*Aber da auch gespart werden muß, werden an anderer Stelle die Stellen gestrichen und herabdotiert. Hier bieten sich die vielen grauen Lastesel als leidensfähiges Klientel geradezu an.*

Wem also, so stellt sich die Frage, wird die Abschaffung der Obergrenzen nützen?