

# Die Mönchskutte ablegen

Leistung soll lohnen, doch entscheidend sind die Ziele

(BS/Prof. Dr. H. E. Meixner) Wer auf das Leistungsprinzip setzt, findet Wege, um Leistung und Gegenleistung in eine angemessene Relation zu setzen. Die Formel ist einfach: Wer mehr leistet, soll auch einen angemessenen "Mehrwert" erhalten. Das hört sich plausibel, logisch und einfach an. Für viele Grund genug, mehr "Leistungsgerechtigkeit" in der öffentlichen Verwaltung zu fordern. Und dafür gibt es viele Gründe: Da sehen wir beispielsweise den Lastesel, der zupackt, ohne Fragen zu stellen, und da entfaltet sich auf dem gleichen Flur der "Immer ich Typ", der es geschickt versteht, sich selbst in einem hektischen Umfeld eine Oase der Ruhe zu schaffen – und das bei gleicher Bezahlung. Aber die Forderung nach mehr Leistungsgerechtigkeit ist nicht nur eine Frage der individuellen Leistungsbereitschaft. Leistungsgerechtigkeit ist auch eine Herausforderung für die Organisationsabteilungen.

Dem es ist unverkennbar, dass die Arbeit in vielen Verwaltungen ungleich verteilt ist. Neben "Hochleistungszentren", in denen ein Auftrag den nächsten jagt, gibt es auch beschauliche "Pflege-(Wellness)-Bereiche". Hier werden mangels Nachfrage die Maschinen bzw. Aktenordner auf Hochglanz poliert. Besonderer Ärger entsteht, wenn die Bewertung der Arbeitsinhalte nicht stimmig ist. So etwa, wenn zwei Beschäftigte das gleiche tun und die Arbeitsplatzbewertungen recht krass von einander abweichen.

Das ist häufig das Ergebnis von mangelnder Führung und organisatorischer Lässigkeit: In einer Verwaltung kam es im Zuge einer Neuorganisation zu einer Neubewertung der Arbeitsplätze. Was keinen wunderte: Siebzig Prozent der Arbeitsplätze waren zu hoch bewertet. Erklären kann man das, verstehen nicht ganz so einfach: Zur Erklärung: Da haben wir beispielsweise einen Beschäftigten, der ausgebrannt ist. Obgleich hoch eingestuft, ist er nicht in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen. Das besorgt ein jüngerer Kollege, der noch etwas werden will. Die Führung sorgt dafür, dass die Aufgaben umgeschichtet werden. Was dann kommt, ist schnell gesagt: Um keinem weh zu tun, wird der eine höher gruppiert, was er auch verdient hat, und der andere behält, was er einmal zu Recht verdiente. Schon diese wenige Hinweise zeigen recht deutlich: Es sollte mehr getan werden, um ein Mehr an "Leistungsgerechtigkeit" zu schaffen. Aber wie?

## Hochleistungszentren vs. Wellness-Bereiche

Bereits die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, die bekanntlich 1970 bis 1973 gute Arbeit lieferte, forderte vieles ein. Nicht nur die Tarifmerkmale wurden hinterfragt, es gab auch Vorschläge, wie man die Arbeitsplätze besser bewerten kann. Nicht mehr das Organisationskästchen sollte zählen, sondern der Arbeitsinhalt einer Stelle. Das hätte bei einem Einsatz der damals vorgeschlagenen analytischen Arbeitsplatzbewertung schon in den siebziger Jahren einiges an Sicherheiten, Besitzständen und vermeintlichen Selbstverständlichkeiten durcheinander gebracht.

Nicht jeder Referatsleiter eines Bundesministeriums wäre beispielsweise in seiner komfortablen Besoldungsgruppe geblieben und mancher Vizepräsident im Geschäftsbereich hätte einen beneidenswerten Karrieresprung gemacht. Grund genug, diese Ideen in einem Aktenschrank zu verschließen. Doch umsonst war die Arbeit nicht. Die kommunalen Verwaltungen sicherten die Er-

kenntnisse in dem von ihnen angewandten "analytischen Stufenwertzahlverfahren". Hier praktiziert man seit Jahren, was in Bundes- und Landesverwaltungen auf dem Weg zu einem Mehr an Leistungsgerechtigkeit noch zu leisten ist.

Zwei weitere wichtige Meilensteine zu einem Mehr an Leistungsgerechtigkeit hat die Studienkommission besonders herausgestellt: Zum einen hat sie eine stärkere Dynamik der Automatik der Jahresringe (Dienstaltersstufung) angemahnt, und zum anderen widerrufbare und

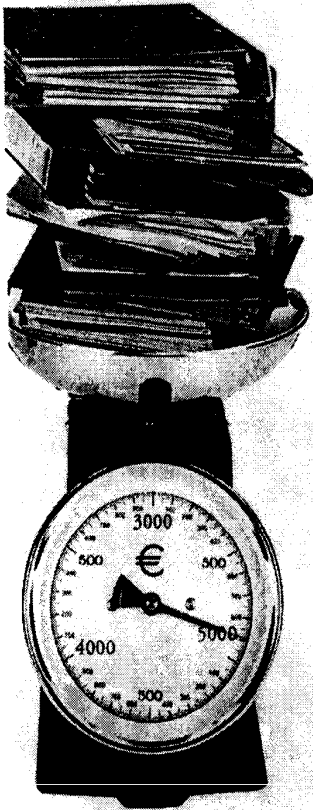
auf die individuelle Leistung hin zugeschnittene Leistungsprämien und Leistungszulagen empfohlen.

## Über ein Ei philosophieren

Über diese interessanten Ansätze sprechen wir auch heute wieder – 35 Jahre später. Was so selbstverständlich immer wieder die Gemüter bewegt, scheint auf den ersten Blick überzeugend, plausibel und erstrebenswert, aber offensichtlich deutlich schwerer in der Umsetzung zu sein, als die schnellen Worte und gelegentlichen Erfolgsmeidungen, denen es häufig an "Nachhaltigkeit" mangelt. Es ist eben ein Unterschied, ob man über ein Ei philosophiert, oder aber ob man selbst dieses Ei täglich herausdrücken muss. Wahrscheinlich waren die Ende der neunziger Jahre veränderten Dienstaltersstufungen und die daran gebundenen Leistungsprämien und Leistungszulagen aus heutiger Sicht keine flächendeckende Erfolgsstory – sieht man einmal davon ab, wie viel Freude der Kämmerer einer Verwaltung entwickelt, wenn er – contra legem – das Angesparte und eigentlich zweckgebundene Geld in seinen Haushalt für anderes wieder einplanen kann.

All diese schillernden Erfahrungen sind keine gute Voraussetzung für ein Mehr an Leistungsgerechtigkeit. Woran mag es liegen, dass sich so vernünftige Ideen so schwer realisieren lassen, zumal es doch heißt: "Gutes setzt sich durch!" Kann es vielleicht daran liegen, dass viel Engagement in Non Profit Organisationen sich aus anderen Quellen speist? Als ein Journalist Mutter Theresa Anfang der siebziger Jahre auf ihre belastende, in Schmutz und Ab-

schaum zu verrichtende Arbeit ansprach, war er erstaunt, dass es Menschen gibt, die hierfür Kraft und Motivation finden. Seine Irritation gipfelte in einem persönlichen



Man kann nicht alle Leistungen auf die Eurowaage legen. Konsequente Führung bedeutet mehr, als Leistung und Gegenleistung in ein ausgewogenes Verhältnis zu stellen.

Grafik: BS/Beate Dach

Statement: "Diese Arbeit würde ich auf keinen Fall tun, selbst wenn man mir 10.000 Dollar pro Tag zahlen würde!" Auf dieses Bekenntnis war die Antwort von Mutter Theresa: "Ich auch nicht!"

Zwar tragen viele in der öffentlichen Verwaltung die Mönchskutte (Alimentationsprinzip: Der Rock ist zwar eng, aber er wärmt), doch deshalb müssen nicht alle Beschäftigte gleich Mutter Theresa sein. Gleichwohl bleibt die Frage: Wie viel gemeinsame Schnittflächen hat die Gemeinwohlorientierung mit einem Wirtschaftsbetrieb und wo fordern andere Prinzipien auch andere Führungsinstrumente?

**Packen wir zu!**

Es geht um das Augenmaß. Wer heute von einer stärkeren Leistungsorientierung spricht, will wohl eher die groben Verwerfun-

gen richten. Von dem hehren Grundsatz einer durchgängig leistungsgerechten Bezahlung sollte man sich hüten. Wie sonst ist es zu erklären, dass Behörden von Präsidenten etwa der Besoldungsgruppe B 5 über Jahre erfolgreich geführt werden, und kaum sind aus den Behörden Landesbetriebe mutiert, dann liegen die Geschicke meist nicht mehr in einer

Hand, sondern gleich mehrere Hände packen kräftig zu (sprich: Geschäftsführer). Ein weiteres lässt sich in diesen Stellen ausmachen: Offensichtlich reicht das Spektrum einer Besoldung nicht mehr aus, um diese Leistungen angemessen zu honorieren. An diese Stelle treten dann Jahresgehälter von 250.000 Euro und mehr. Multipliziert man dies mit drei Geschäftsführern, auf die sich nunmehr die Leitung des Betriebes verteilt, dann errechnet sich schnell, was der Politik die Leitung dieser Einheit nunmehr wert ist.

Gehen wir also mit Augenmaß an diese wichtige Herausforderung heran: Es geht in der jetzt wieder angestoßenen Diskussion um eine kleine Variante des Leistungsprinzips. Es geht vor allem wohl um den operativen Bereich. Und diese Variante kann hilfreich im Führungsfeld der Verwaltung sein – vorausgesetzt, man stellt sich dieser Herausforderung nimmt die Chance wahr. Viele Argumente, die heute gegen diese bescheidenen Ansätze einer vorsichtigen Leistungs Betonung vorgebracht werden, betreffen und zielen insgesamt auf etwas ande-

res: Mit einer stärkeren Leistungsorientierung wird mehr und konsequentere Führung gefordert. Denn die oben aufgezeigten Beispiele hätten durchaus auch mit den heute schon bekannten Führungsinstrumenten gelöst werden können.

Das bedeutet aber auch: Es wird sich mit den Erfahrungsstufen und variablen Leistungsanteilen nichts Grundlegendes ändern, wenn es nicht gelingt, die grundsätzliche Einstellung zu Führungsfragen zu verändern. Bei etwas mehr Konsequenz und stärkerer Führung wäre das Leistungsbild in der öffentlichen Verwaltung auch heute bereits ausgewogener. Das beginnt im Kleinen beispielsweise mit den Stellenbeschreibungen, die in vielen Verwaltungen einen Standard aufweisen, der nicht das Papier wert ist. Auch da, wo man mit großem Fleiß an eine Aktualisierung der Stellenbeschreibungen herangegangen ist, fehlt meist der zweite Schritt: Dieses Instrument auch konsequent im Führungsalltag umzusetzen.

#### Es fehlt an Führungsstärke

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit setzt sich bei vielen weiteren Führungsinstrumenten fort. So etwa bei dem Beurteilungswesen, den Jahresgesprächen und vielen weiteren Feedback-Instrumenten. Häufig lässt sich das Dilemma auf den Punkt bringen: Es fehlt an Führungsstärke und dem Mut, Führungsstärke zu zeigen. Das liegt wohl auch daran, dass im Instanzenzug Führungskräfte auch

gerne als Ritter ohne Schwert gesehen werden.

Der neue Tarifvertrag und das Besoldungsstrukturgesetz weisen einen interessanten Weg für Leistung und Führung. So ist es erklärtes Ziel, dass bei Leistungen, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, die erforderliche Zeit in den Stufen verkürzt werden kann; und bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit in den Stufen verlängert werden. Hinzu kommt eine variable leistungsorientierte Bezahlung, die neben das Monatsentgelt tritt.

Vergleichbares sieht auch das Besoldungsstrukturgesetz vor: Dort sind neben den Erfahrungsstufen in jeder Funktionsgruppe vier Leistungsstufen vorgesehen. "Bei Leistungen", so heißt es in §15, "die den durchschnittlichen Anforderungen entsprechen, ist die Leistungsstufe 2 festzusetzen. Für davon abweichende Leistungen sind entsprechend höhere oder niedrigere Leistungsstufen festzusetzen. Wird keine anforderungsgerechte Leistung erbracht, ist keine Leistungsvariable zu vergeben." Zur Festsetzung der Leistungsstufe setzt der Gesetzgeber auf eine Leistungsbewertung aufgrund von Zielvereinbarungen oder strukturierten Bewertungsverfahren. Und damit könnte in Gang gesetzt werden, was Führung eigentlich ausmacht: Das Kommunizieren von Orientierung und Sinnhaftigkeit: Das wäre deutlich mehr, als Leistung und Gegenleistung in ein ausgewogenes Verhältnis zu stellen. Dabei ist die Zielvereinbarung sicherlich der Königsweg. Wer dagegen auf ein pragmatischeres Vorgehen setzt, der beginnt mit einem viel versprechenden merkmalorientierten Verfahren, auf das schon die Studienkommission im Ansatz setzte.

*Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner ist Dozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Fachbereich Kommunaler Verwaltungsdienst.*

Guten Tag meine Damen und Herren

Als Herr Dresbach und mein Kollege Dr. Huke anfragten, ob ich nicht etwas zu dem Thema Leistung und Zufriedenheit zu ihnen sagen könnte, da bin ich gerne dieser Einladung gefolgt. Denn ich bin neugierig.

Neugierig, was aus den vielen Idee geworden ist, die sie Mitte der 90er Jahre entwickelt haben.

In anderen Verwaltungen erlebe ich, dass nach der Euphorie der Kater folgt. Dann werden Ideen, die man vergessen kann, in einem Aktengrab versenkt. Aber es geraten auch Ideen in Vergessenheit, die mehr Nachhaltigkeit verdient hätten.

Würden wir uns wieder darauf besinnen, könnte manches besser laufen. Dale Carnegie, ein Autor, der seit über 60 Jahren tot ist, und auch heute noch immer wieder mit neuen Büchern in den Bestsellerlisten erscheint, hat das einmal so formuliert: „Unser Problem ist nicht Nicht – Wissen – unser Problem ist Tatenlosigkeit.“ Ein anderer meinte das gleiche mit dem Hinweis auf die vielen Handlungseinheiten.

Und deswegen sehe ich mich heute auch als Reanimateur, um die guten Dinge zu Revitalisieren.

Leistung und Zufriedenheit: Wie hängen Leistung, Zufriedenheit und Motivation zusammen? Für einen Bauern mit Kühen im Stall ist das keine Frage: Fröhliche Kühe geben mehr Milch, sowohl was den Fettgehalt anbetrifft, also die Qualität, wie auch die Menge, die Quantität. Gute Musik im Kuhstall – in diesem Fall Klassik- und vieles ist auf dem Weg erreicht.

Auch hier arbeiten wir ja heute mit Musik.

So einfach, wie bei den Kühen ist, geht das bei ihnen sicherlich nicht. Es muss noch etwas dazu kommen, Aber auch hier ist die Lösung erstaunlich einfach:

Statt zu motivieren – was vielfach Manipulation ist - sollten wir alle Kraft aufwenden, Demotivation abzubauen.

Demotivation entsteht immer, wenn die Strukturen nicht stimmen

die Abläufe falsch organisiert sind

und wenn es im Miteinander umgehen knirscht.

Damit es im Miteinander besser funktioniert haben sich die Amtleiter im Sommer 1966 eine Selbstverpflichtung gegeben.