

Prof. Dr. H. E. Meixner, Bonn

Wege der Mitarbeiterqualifizierung

Meinte man im Sonnenschein-Management die Dynamik eines aufwärtsstrebenden Marktes als ursächlichen Beitrag besonderer Tüchtigkeit vororten und sich im Glanze mitreißender Effekte sonnen zu können, so ist nunmehr an die Stelle des Sonnenscheinmanagements ein Krisenmanagement mit all seinen Härten und Problemen gefolgt. Diese Entwicklung macht den Führungsprozeß in der Verwaltung komplizierter, und wo der Schein (etwa Vorzimmer, Rang, Status) in guten Jahren bereits Erfolg versprach, sind nunmehr andere Qualifikationen gefragt. Der Ruf nach qualifizierten Mitarbeitern gewinnt auf diesem Hintergrund an Gewicht.

Die Qualifikation – als Oberbegriff wäre hier das Leistungsvermögen¹⁾ zu nennen – umfaßt zwei Dimensionen: zum einen, was einer in der Lage ist zu lernen (Anlage, Begabung, Fähigkeiten), und zum anderen, was einer bereits gelernt hat (Fertigkeiten, Kenntnisse).

Unter dem gemeinsamen Dach des Leistungsvermögens findet sich neben der Qualifikation ein weiterer Aspekt, auf dem hier zwar nicht explizit eingegangen werden soll, der aber gleichwohl auch für die Qualifikation von besonderem Gewicht ist. Es ist die Energie, über die ein Mitarbeiter verfügt, kurzum die Konstitution.²⁾ Streß, Spannung und Entspannung, Herausforderung und Überforderung sind hier die wegweisenden Begriffe. Sie signalisieren die Nähe, Verzahnung und Abhängigkeit der Konstitution zur Qualifikation.³⁾

Grundzüge der Qualifikation

Der Begriff Qualifikation umfaßt zwei Sichtweisen: eine statische und eine dynamische. Beide hängen auf das engste miteinander zusammen und sind vielfältig vermascht. Gleichwohl empfiehlt sich hier eine gedankliche Differenzierung. Denn die Trennung von statischer und dynamischer Sicht der Qualifikation ist aus mehreren Gründen angezeigt.

Ein Beispiel von gesellschaftlicher Dimension konturiert sich in der Bildungspolitik. Aus statischer Sicht war die Qualifikation (formell ausgewiesen durch die Bildungspatente, Zeugnisse und Diplome) als Distributionskriterium ein akzeptierter Garant einer auf Leistung hin orientierten Gesellschaft, in der Tüchtigkeit und Leistung, nicht aber Herkunft und Besitz ausschlaggebend für die Verteilung von Macht und Status sein sollten. Erst die dynamische Sicht machte die Grenzen der statischen Betrachtung deutlich. Denn es genügt nicht, die Sicht auf den Effekt, auf das Patent zu beschränken. Auch der Weg, die Bedingungen und Härten zum Erwerb die-

ses Scheines sind entscheidend. Als dies Mitte der 60er Jahre gemeinhin anerkannt war, schlugen bildungspolitische Begriffe wie Chancengleichheit, Durchlässigkeit, Emanzipation u.a. durch.⁵⁾ Worum es geht, ist offensichtlich. Es ist der Nährboden, der Veranlagungen zum Entfalten bringt. Auch hervorragende Anlagen verkümmern, wenn sie in der Sackgasse verschleißender Routine aufgezehrt werden.

Als denkbar sei der Umkehrfall genannt: Durch geschickte und bevorzugte Verwendungsabfolgen entfaltet sich auch die wenig überzeugende Alternative zu einem ersten Konkurrenten. Nicht die Stellenausschreibung schafft somit zwangsläufig Objektivität, Transparenz und Chancengleichheit⁶⁾, sondern der systematische Aufbau einer Karriere in Verbindung mit der Stellenausschreibung. Bringt man es auf eine Kurzformel, dann sind für die Personalsteuerung Anlagen (im Sinne von Fähigkeiten⁷⁾, Qualifizierung (als Prozeß des Qualifikationserwerbs) und Qualifikation (als vorläufiges Endprodukt eines zielorientierten Prozesses) von Interesse. Die Qualifizierung wiederum vollzieht sich sowohl auf dem Arbeitsplatz (on the job) als auch in den Aus- und Fortbildungsinstitutionen (off the job). Allerdings ist die Symmetrie zwischen theoretischem und berufspraktischem Qualifikationserwerb in Wirtschaft und Verwaltung gleichermaßen auf das Größte gestört. Begriffe wie Verwendungs- und Beförderungstau signalisieren dies für den Verwaltungsbereich⁸⁾, für die

- 1) Es handelt sich hierbei um die Leistungs-determinanten menschlicher Leistung. Dem Leistungsangebot des Mitarbeiters muß eine Leistungsnachfrage entsprechen. Das Angebot des Mitarbeiters setzt sich aus dem Vermögen und der Leistungsbereitschaft zusammen. Vgl. hierzu auch Meixner, H. E., Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung, in: RiA 3, 1981, S. 45 und 46.
- 2) Hier sind zu nennen die Begriffe: Altersabbau, Arbeitszeitgestaltung, Biorhythmus und Gestaltung der Pausen. Die Arbeitswissenschaft befaßt sich mit diesem Teilbe-

reich des menschlichen Leistungsvermögens, und hier ist es insbesondere die Ergonomie, die auf eine Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen und seine Gesetzmäßigkeit zielt.

- 3) Eine gute Übersicht über diesen Problem-bereich geben *Hilf und Stirn, Hilf, H. H.*, Einführung in die Arbeitswissenschaft, Berlin, New York 1976; *Stirn, H.*, Arbeitswissenschaft, Opladen, 1980.
- 4) An einem einfachen – daher auch angreifbaren – Beispiel sei dieser Zusammenhang erläutert: Ein Mitarbeiter gerät in seiner ersten Verwendung auf eine Urlaubsvertretung, schlägt dort gut ein, und man bemüht sich, ihn in dieser Verwendung zu halten. Für den Betroffenen ist dies schmeichelhaft. Was er nicht sieht, ist, daß er in einer speziellen Verwendung an Breite – zumindest in den Augen der Personalisten – verliert. Ein anderer Nachwuchsbeamter, der zur gleichen Zeit startet, landet in der Leistungsetage. Bewerben sich beide nach 5 oder 6 Jahren, auf ein und dieselbe Stelle, dürfte es ausgemacht sein, wer den Zuschlag bekommt. Insoweit kann die Stellenausschreibung nicht hinreichend sein. Was erforderlich ist, ist eine systematische Abfolge von Verwendungen, die allen die gleiche Chance beläßt und nicht auf Zufälligkeiten baut.
- 5) Als *Picht* Mitte der 60er Jahre den Bildungsnotstand in der Bundesrepublik Deutschland ausrief, fand er Gehör, weil der Bedarf an Führungskräften infolge der rasanten Expansion in der Wirtschaft nicht mehr gedeckt werden konnte. Es mußten weitere Qualifikationsreserven erschlossen werden. Sie fand man – was schon immer bekannt war – in sozial unterprivilegierten Schichten. Zuerst waren hier die Anlagen, um etwa das Abitur mit Erfolg zu bestehen, vorhanden, aber es fehlten die äußeren Rahmenbedingungen.
- 6) Wenn man weiß, wie Stellenausschreibungen mitunter zustande kommen, verliert man ohnehin den Glauben an dieses Instrument. Es soll vorgekommen sein, daß man sich erst einen Kandidaten in Aussicht genommen hat. Dessen Vorzüge setzte man in die Ausschreibung. Es darf nicht verwundern, daß er es dann auch war, der bei den vielen Bewerbungen den Zuschlag bekam.
- 7) Es kann hier die Diskussion entfallen, ob Anlagen tatsächlich angeboren sind oder in welchem Umfange sie im Laufe der Zeit erworben werden. Gesichert ist in jedem Fall, daß die entscheidenden Weichenstellungen schon sehr früh im Leben eines Menschen erfolgen. Vester spricht sogar von den ersten Stunden des Menschenbürgers.
- 8) Das Thema des Verwendungs- und Beförderungstaus hat inzwischen alle Bereiche der Verwaltung erfaßt. Aber auch die Wirtschaft spricht von diesen Problemen. Entstanden und gepflegt wurden beide Begriffe in den Streitkräften. Sie gehen auf die Jahre 1969/1970 zurück. Vorausgegangen waren enorme Beförderungswellen, die den militärischen Bereich nicht mit gleicher Rasanz erfaßt hatten. Vgl. Meixner, H. E., Beförderungstau und Verwendungsstau – Schlagworte oder zukunftsweisende Arbeitsbegriffe? in: ZBR 10, 1980, S. 309–316 und die dort angegebene Literatur.

Wirtschaft steht für das gleiche Phänomen der Begriff des Karrierestaus⁹⁾ und eine gesellschaftspolitische Dimension erfährt der gleiche Tatbestand in den vielfältigen Problemen der vertikalen Substitution, 'dem das quantitative Auseinanderentwickeln von Bildungs- und Beschäftigungssystem zugrunde liegt¹⁰⁾.

Hier wie dort geht es auch um das Auseinanderentwickeln gewachsener Selbstverständlichkeiten: Soziale Chancen werden nicht mehr zwangsläufig durch einen Fundus an theoretischem Wissen – den Bildungspatenten – erschlossen. Da weit mehr über einen hohen Standard an Theorie verfügen, muß eine Selektion erfolgen. In Konsequenz bildet sich alsbald bei einer großen Zahl in das Berufsleben strebender junger Menschen eine deutliche Unwucht heraus: Dem in der Ausbildung erworbenen theoretischen Niveau – und wohl auch dem in dieser Zeit entwickelten Anspruchsdenken – bleibt die praktische Würze vorenthalten.¹¹⁾ Denn qualifizierte Arbeiten lassen sich nun einmal nicht beliebig vermehren. Und das, was bei den Studenten Unlust verbreitet („Kein Bock aufs Studium“¹²⁾), weil die Berufsaussichten sich in vielen Fachbereichen ständig verschlechtern, führt in Wirtschaft und Verwaltung zum Frust der Chancenlosen.

Damit ist aber der Regenerationszyklus einer ausgewogenen Mitarbeiterqualifizierung auf zweifache Weise gestört: Es fehlen die entwicklungsfördernden Herausforderungen sowie der Erkenntniserwerb am Arbeitsplatz. Damit einher geht ein weiteres Problem: Die in ihren Erwartungen Unterforderten büßen alsbald von ihrem Optimismus ein. Sie könnten, wenn man sie nur ließe. Doch ihre Hoffnungen reiben sich an einer drückenden Realität.

Das Problemfeld Anlage am Beispiel der Führungsforschung

Wer Sprichwörter schätzt, weiß, daß kein Meister vom Himmel fällt. In Analogie könnte man folgern, daß das, was für den Meister der manuellen Fertigkeiten und Kenntnisse Gültigkeit beansprucht, auch für die Führungskraft gleichermaßen gilt. Wissenschaft, aber auch die auf pragmatischere Ansätze bauende Personalarbeit waren und sind indes von der Treffsicherheit dieses Sprichwortes in diesen Management-Höhen nicht immer überzeugt gewesen. So weist etwa Parkinson auf die traditionelle Methode der Adelsprädikate, welche die Distribution von Macht, Einfluß und Status in Abhängigkeit sieht von der Herkunft – also der Wiege. Auch die Wissenschaft ließ sich lange Zeit von dem Bild eines gottbegnadeten Führers leiten.¹³⁾ So wurde bei der Frage, was denn die Führer von den Geführten unterschei-

det, zunächst ein – wobei die Betonung auf ein liegt – charakteristisches Merkmal angenommen: der gottbegnadete Führer.

Nachdem man hier trotz Fleiß und Umsicht nicht fündig wurde und man diese pragmatische Version nicht durch einen alles beherrschenden und überstrahlenden Generalfaktor bestätigen konnte, versuchte man es mit Eigenschaftslisten. Eine kaum mehr zu überschauende Fülle an Publikationen zu diesem Ansatz beweist, daß man sich offensichtlich nur ungern von dieser liebgewordenen Annahme trennen mag. Und es ist sicherlich ein besonderes Verdienst von *Bird* (1940)¹⁴⁾, *Mann* (1959)¹⁵⁾ und *Stogdill* (1968)¹⁶⁾, daß sie den Interessierten – ob Fachmann oder Laie – mit ihren resignierenden Übersichten zu diesem Ansatz ein Hilfsmittel anbieten, um die Fülle der Publikationen überschauen zu können.

So stellte *Bird* aus den vielen Publikationen insgesamt 79 Merkmale zusammen, die für die Führung als relevant angesehen werden¹⁷⁾. Am häufigsten wurden Initiative, Aufgeschlossenheit (Extraversion), Humor, Enthusiasmus, Selbstvertrauen und Freundlichkeit genannt. Aber nur 5 % der Merkmale fanden sich in mindestens fünf Untersuchungen wieder. Diese fehlende Einigkeit und Übereinstimmung in einem so zentralen Thema mag Anlaß zur Resignation sein.

Was die Wissenschaft offensichtlich nicht leistet – und, folgt man *Hofstätter*, auch nicht leisten kann, da Führungseigenschaften multidimensionaler Struktur sind und sich somit empirisch durch ein testpsychologisches Instrumentarium kaum zwangsläufig erfassen lassen¹⁸⁾ –, wird in der Praxis durch Verfahren der Selbsteinschätzung zu lösen versucht. So ergaben sich bei einer Befragung von Führungskräften der Deutschen Bundespost über wichtige Führungsmerkmale bei 304 Nennungen 129 verschiedene Persönlichkeitseigenschaften. „Sinngemäße Mehrfachnennungen (zwischen 5 und 17) wurden nur bei wenigen Merkmalen beobachtet (z.B. Fachwissen, menschliches Verständnis, Menschenkenntnis, Gerechtigkeitssinn). Alle anderen Führungseigenschaften wurden nur ein- bis dreimal angeführt, obwohl anzunehmen ist, daß alle der Befragten fest davon überzeugt waren, daß die und nur die von ihnen aufgeführten Wesenszüge für gutes Führungsverhalten von Bedeutung seien.“¹⁹⁾ Bedenkt man die Fülle engagierter, gleichwohl im Ergebnis resignierender Literatur, so muß es einem doch nachdenklich stimmen, was für so viele, trotz fehlender Erfolgserlebnisse – wovon wir ja wohl alle in unserem Verhalten bestimmt werden²⁰⁾ –, der Promotor ihres Durchhaltens gewesen ist.

- 9) *Kreklau, C.*: Neues von der Karriereplanung, in: *Personal* 4, 1977, S. 134 ff. anonym. Im Stau – Warum Manager frustriert sind, in: *Capital* 5, 1979, S. 302 ff.; *Berger, G.*, Zur Problematik der Eingliederung überqualifizierter Mitarbeiter, in: *Personal* 7, 1976, S. 246 ff.
- 10) Die Westdeutsche Rektorenkonferenz hat sich diesem Thema mit Schwerpunkt auf der Jahressitzung in Würzburg 1980 angenommen. Insbesondere in den Sozialwissenschaftlichen Fächern ist ein Überangebot an Hochschulabgängern, denen kein entsprechender Bedarf seitens des Beschäftigungssystems entgegensteht unverkennbar. Dagegen fehlen Techniker im großen Umfang. Gerade hier zeichnet sich für die 90er Jahre ein erheblicher Fehlbedarf ab.
- 11) In diesem Zusammenhang ist auch häufig die Rede von einem Praxisschock. Es sind nicht nur Lehramtskandidaten oder die Abgänger der verwaltungsinternen Fachhochschulen, die hierüber klagen. Berufeldbezug der Ausbildung steht hier als Allheilmittel. Letztendlich geht es aber um praktische Erfahrungen vor Ort, die eine Hochschulausbildung einfach nicht vermitteln kann. Das heißt jedoch nicht, daß die Curricula nicht mehr an die Berufspraxis angeglichen werden könnten.
- 12) Unter diesen Aufmacher stellte *Grottian* in der Zeit vom 2. Januar 1981 seine Betrachtung über die Studien- und Arbeitsmarktsituation in den sozialwissenschaftlichen Fächern: „An den geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachbereichen macht sich Unlust breit. Schlechte Berufschancen und die passive Haltung der Hochschullehrer lassen die Studenten resignieren.“ Vgl. hierzu auch HIS-Hochschulplanung, Studenten zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt, Band 32, München, New York, London, Paris 1980.
- 13) *Neuberger, O.*, Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976.
- 14) *Gibb, C. H.* (Hrsg.), *Leadership*, Harmondsworth, 1969.
- 15) *Stogdill, R. M.*, Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the literature, in: *Gibb, A. C.*, aaO, S. 91 ff.
- 16) *Mann, R. D.*, A Review and Popularity, in: *Gibb, C. A.*, aaO, S. 152 ff.
- 17) *Stogdill, R. M.*, aaO, S. 91 ff.
- 18) *Hofstätter, R. P.*, Gruppendynamik – Kritik der Massenpsychologie, Durchgesehene und erweiterte Neuauflage, Reinbek bei Hamburg 1976, S. 151 f.
- 19) *Oswald, W. D.*, Beiträge zu einer Theorie der Führung, in: *Briefe der Führungsakademie* 3, 1971, S. 14 f.
- 20) *Thorndike*, der Vater der behavioristischen Lerntheorie, weist darauf hin, daß alles Lernen – also auch der Erfahrungsgewinn – ein „Trial-and-Error Learning“, ein Versuch-Irrtum-Lernen ist. Hierbei werden die Fehler allmählich vermieden, die richtigen „zum Ziel führenden Handlungen in immer kürzerer Zeit ausgeführt. Die richtigen Handlungen üben sich durch den Gebrauch ein, die unrichtigen werden durch den Nichtgebrauch vergessen (Gesetz der Übung), und es ist das Gesetz des Effektes, der Handlungen . . . , das eine solche auslesende Rückwirkung einer angenehmen oder unangenehmen Situation am Ende der Handlungen auf eben diese Handlungen ausübt.“ *Toman, W.*, Kleine Einführung in die Psychologie, Darmstadt 1968, S. 44 ff. *Skinner* hat diese Überlegungen fortgesetzt

Neuberger²¹⁾ gibt auf diese Frage eine umfassende Antwort. Es lohnt, über die genannten Gründe nachzudenken. Denn manches, was in praktischer Personalarbeit sich als Selbstverständlichkeit hat durchsetzen können, verliert damit an lähmender Selbstgefälligkeit:

- „1. Die bestehende Einfachheit des Ansatzes. Das Geschick von Unternehmen wird häufig mit der Unternehmerpersönlichkeit verknüpft und damit individualisiert.
2. Der Eigenschaftsansatz rechtfertigt eine Vielzahl von Ausleseverfahren und damit die Existenz einiger Berufszweige (z.B. Personalberater und Eignungspsychologen).
3. Er begünstigt und rechtfertigt den Personenkult.
4. Er sichert Herrschaftspositionen und schränkt die vertikale Mobilität ein.
5. Weiter modifizierte Fassungen der Basisaussage lassen sich kaum widerlegen:
 - a. Die Gruppenleistung hängt von der Persönlichkeit des Führers ab.
 - b. Die Persönlichkeitsmerkmale sind deshalb so wichtig, weil sie in unterschiedlichem Maße Gewähr dafür bieten, daß eine Person die Erwartungen an die Führer-Rolle erfüllt.
 - c. Die Persönlichkeitsmerkmale bestimmen über die Eignung zur Wahrnehmung von Führungsfunktionen.“²²⁾

Da sich weder der „gottbegnadete Führer“ noch eine Liste relevanter Merkmale, die für jede beliebige Führungssituation von ausschlaggebender Bedeutung ist, hat finden lassen, hat der personalistische Ansatz an Reiz verloren. Neues Heil und mehr Glück wählte man alsbald in der Differenzierung zu finden: Es ist der situative Ansatz, der den Erfolg eines Führers in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation sieht. Nicht mehr der Alleskönner wurde gesucht, der Beste der Besten, sondern der für eine Situation am besten geeignete.

Wer mit offenen Augen als Pragmatiker Menschen in extremen Situationen hat beobachten können, gewinnt diesem Ansatz einige Plausibilität ab. So weiß man, daß sich in ruhigen Zeiten man ein Offizier beispielsweise brillant darzustellen weiß und mit Rasanz die Sprossen der Hierarchie erklimmt. Werden die Zeiten unruhiger, dann vermißt man nicht selten die gleiche Souveränität, und gar mancher Offizier, der sich vor die Probleme seiner Zunft abrupt gestellt sah, wählte alsdann eine verfehlte Berufswahl. Andere hingegen entfalten sich in diesen kritischen Situationen zu unvermuteter Größe. Daß jede Situation ihren besonderen Führer fordert, zeigt auch *Livegoed*²³⁾ auf.

Da sich in einer schnellebigen Zeit Organisationsformen und Organisationsbedingungen ebenfalls rasant ändern, bedeutet diese Feststellung viel. Denn, wer etwa in der Aufbauphase einer Organisation (Pionierphase) mit hochgekrempten Ärmeln erfolgreich an die Arbeit geht, wird wohl kaum in der Organisationsphase oder gar in der Phase der Integration, wo andere Eigenschaften gefordert sind, mit gleicher Bravour die Probleme meistern. Noch am ehesten wird sich den neuen Bedingungen anpassen, wer flexibel ist. Doch dies sind die wenigsten. In Konsequenz wäre es angezeigt, in selbstkritischer Besinnung den Hut zu nehmen. Das klingt einfach und plausibel zugleich. Doch ist es in der Umsetzung ebenso unrealistisch, wie es dem Außenstehenden einsichtig ist. Denn wer ist heute, wo dem Sonnenschein-Management das Krisenmanagement gefolgt ist, bereit, über eigene Unzulänglichkeiten nachzudenken und hieraus gegebenenfalls die Konsequenzen zu ziehen? Belassen wir es bei diesen Streiflichtern.

Aber auch der situative Ansatz läßt letztlich vieles unberücksichtigt. Es kommt daher nicht von ungefähr, daß der Weg vom persönlichen Ansatz über die Situation bis hin zum Interaktions- und Funktionsansatz führte.²⁴⁾ Und mit jedem Schritt geht eine Komplizierung des zunächst auch für einfache strukturierte Gemüter gut verständlichen Konzeptes einher. Folgen wir *Lukoszczyk*, dann sind für eine erfolgreiche Führungssituation die folgenden Variablen von Gewicht. Es bleibt anzumerken, daß sie in einer Interdependenz zueinander stehen.²⁵⁾

- „a. Die Persönlichkeitsstruktur des Führers mit Einschluß ihrer angeborenen Begabungen und Fähigkeiten als auch ihrer individuellen Erfahrungen;
- b. die Persönlichkeiten der Geführten (Gruppenmitglieder) einschließlich deren individuellen Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse in bezug auf den Führer als auch auf die Situation;
- c. die Struktur und Funktion der Gruppe als Ganzes, d.h. als ein differenziertes und integriertes System von Status-Rollen-Beziehungen und von gemeinsamen Normen;
- d. die spezifische Situation, in der sich die Gruppe befindet; hierzu gehören die Art der zu bewältigenden Aufgabe, das Gruppenziel und sonstige äußere Bedingungen.“

Die praktischen Konsequenzen für die Personalsteuerung

Könnte man guten Gewissens annehmen, daß Führungskräfte vom Himmel fallen (personalistischer Ansatz der Eigenschaftstheorie), dann läge für eine zielbewußte Personalsteuerung die Erfolgsstra-

ategie ausschließlich in der Selektion der Besten (Selektionsaspekt)²⁶⁾. Der Beste wäre dann der Beste für jede Verwendung. Diese Alleskönner finden sich – zumindest unterstellt man dies – im Verwaltungsalltag. Man nennt sie die Generalisten. Deutlich heben sie sich von den Spezialisten ab. Und dies gleich auf mehrfache Weise: Generalisten sind breit verwendbar. Auch wenn dies eigentlich nicht so ist, hilft doch der Glaube und das Selbstverständnis. Er versetzt – und ersetzt – Berge, spricht Qualifikationsen. Da die Verwaltung nur in Ansätzen über eine Spezialistenhierarchie verfügt, machen Generalisten Karriere und Spezialisten die (Grundlagen-)Arbeit. Aus gutem Grund – man sollte besser sagen: aus naheliegendem Grund – fühlen sie sich – und das ist die persönliche Seite – alsbald als die Kronprinzen.²⁷⁾ Wie tiefgreifend das Leit-

und Verstärkerpläne systematisch erforscht. Im Rahmen der Anreizsysteme haben diese Überlegungen auch in die wissenschaftliche Betriebsführung Eingang gefunden. Eine weitere Anwendung finden diese Überlegungen zur Methode des programmierten Lernens.

21) In einer Reihe von empirischen Untersuchungen geht *Neuberger* der Frage des Einflusses von Führungsverhalten auf die menschliche Arbeitsleistung nach. Vgl. hierzu auch *Neuberger, O.*, Theorien der Arbeitszufriedenheit sowie Messung der Arbeitszufriedenheit, beide Bände, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974.

22) *Neuberger, aaO*, 1976, S. 44 ff.

23) *Meixner, H. E.*, Die Führungskraft im öffentlichen Dienst, in: Bundeswehrverwaltung 1, 1977, S. 13 f.

24) Im Funktionsansatz wird Führung als Funktion einer Gruppe verstanden. Diesem Modell liegt die Erkenntnis zugrunde, daß in hierarchisch gegliederten Organisationen mit ihrem System der Unter- und Überordnungen eine Führungskraft immer in andere Führungsebenen eingebettet ist.

25) *Balzerei, B.*, Personalwirtschaft – Probleme – Bezugsrahmen – Gestaltungsinstrumente, München 1979, S. 184.

26) Die heutige Bewerberlage im öffentlichen Dienst macht im Vorfeld Selektionsentscheidungen erforderlich. Dabei geht es darum, das Heer der Bewerber überschaubarer zu machen. Neben formalen Kriterien stößt man alsbald auch auf eine inhaltliche Vorauswahl. Eine Restgruppe, die meist in einem Zahlenverhältnis 1:3 (offene Stelle: Bewerber) steht, wird dann in die engere Wahl einbezogen, wobei dann auch die möglichen Verwendungsmöglichkeiten ins Auge gefaßt werden. Der Auswahlprozeß vollzieht sich somit von einer Selektion hin zu einer Plazierung.

27) Die Wirtschaft hat hier mit ihrer Trainer-Ausbildung zunächst leidvolle Erfahrungen sammeln müssen. Offensichtlich bekommt dem Führungsnachwuchs, der über Vorstandsetagen in die Organisation eingeführt wird, diese Höhenluft nicht. Nachdem man dies erkannt hat, lernt auch der Führungsnachwuchs zunächst einmal die Niederungen der Arbeitsebenen kennen. Dies sollte man auch im öffentlichen Dienst beherzigen, wenn man Ministerbüros und Leitungsbereiche mit dienstunerfahrenen Seiteneinsteigern besetzt.

bild der Besten der Besten in der Verwaltung verwurzelt ist, wird insbesondere in den Auswahlstrategien der Personalabteilungen transparent: Da ist zunächst einmal die Methode des Handschlags, die insbesondere für den Nachwuchs Bewerber zählt. Er wird am Ergebnis seiner Examensnote gemessen und in einem mehr oder weniger ergiebigen Personalgespräch für gut befunden. Was letztlich zählt, ist die Gesamtnote des Examens.

Diese Strategie setzt sich in nahtloser Logik auch in der Beurteilung fort. Auch sie baut auf den begnadeten Alleskönner, der in der Gesamtnote ausgewiesen wird. Mit ihren Vorschlägen weist die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes in die Richtung des situativen Ansatzes: Es gibt nicht den Besten der Besten, wohl aber den Besten für eine bestimmte Situation. In Konsequenz zählt das Profil anstelle der Gesamtnote.²⁸⁾ Aus der Selektionsentscheidung wird eine Plazierungsentscheidung. Doch diese Entscheidung setzt zweierlei voraus. Es genügt nicht mehr, den besten Alleskönner herauszufinden, wodurch das Maßproblem auf die Gruppe aller Beschäftigten zu beschränken wäre, sondern nunmehr müssen die situativen Anforderungen den im einzelnen ausgewiesenen Qualifikationen des Mitarbeiters gegenübergestellt werden und auf eine möglichst hohe Übereinstimmung hin verglichen werden. Eine Plazierungsentscheidung ist somit ohne Anforderungs- (bezogen auf den Dienstposten) und korrespondierende Eignungsprofile nicht denkbar. Und damit wird die Sache kompliziert und arbeitsaufwendig. Für viele ist dies Grund genug, es beim alten zu belassen. Denn der Gewinn zeichnet sich nur vage ab, dagegen erdrückt der Aufwand. Ihn zu minimieren, plagen sich viele Geister.

Einige Ansätze könnten hoffnungsfroh stimmen, wenn es gelingt, menschliche Dynamik in zielgerichtete Bahnen zu steuern. Doch das aufgebürdete Muß erwies sich bislang noch immer als Plage, die man zu umgehen trachtet. Nehmen wir etwa den Ansatz des Bundesinnenministers. Er hat die Vorschläge der Studienkommission vorangetrieben und steht im Begriff mit Sinn für Differenzierung, Verwendungsbeurteilung und Leistungsbewertung als neuen Heilsweg zu verkünden. Manches hieran ist in der Tat neu und verdient Aufmerksamkeit. So etwa der Profildanke in der Verwendungsbeurteilung. Nicht die Gesamtnote, sondern das Profil, das Auf und Ab der Merkmalsausprägungen soll zählen. Aber das ist nur ein Aspekt. Von dem Beurteiler wird künftig weit mehr gefordert. Er hat die Wahl der Qual. Es muß aus einem Katalog die für die Wahrnehmung der auf dem Dienstposten anfallenden Aufgaben Merkmale auswählen, rei-

hen und bezogen auf den individuellen Ausprägungsgrad gewichten.

Das sind drei bedeutungsvolle Schritte. Wer es hier sich einfach machen will, dem gelingt dies auch. Ansonsten bedarf es Zeit, Überlegung, Aufgeschlossenheit, Feeling, Umsicht und einer großen Portion Sachverstand. Was hier aber verlangt wird, ist schon eine ganze Menge. Aber es ist unverzichtbar, soll aus diesem Ansinnen mehr als nur ein bürokratisches Ritual erwachsen.

Mit der Beurteilung geht der Beurteiler in Vorleistung. Denn Plazierungsentscheidungen setzen in jedem Fall zwei Vergleichsgrößen voraus: eine personbezogene und eine situative (Arbeitsanforderungen).

Für die Personalsteuerung kann man es somit nicht bei dem Hinweis auf die Verwendungsbeurteilung belassen. Es geht in einem weiteren Schritt um die Bestimmungen der Dienstpostenanforderungen. Je nach Bedarf bietet sich hier die nach gleichem Muster aufgebaute Stellenbeschreibung an. Theoretisch könnte man dieses Modell als großen Wurf feiern. Doch der Verwaltungsalltag spricht oftmals eine andere Sprache. Das könnte auch hier leicht der Fall werden. Gleichwohl sei an dieser Stelle das Modell aufgezeigt. Es geht um das Grundmodell des Anforderungs- und Eignungsprofils.²⁹⁾

Bei einem Anforderungsprofil handelt es sich um die systematische Darstellung der Anforderungen an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale, die zu einem erfolgreichen Wahrnehmen der Aufgaben eines Dienstpostens als ideal vorausgesetzt werden. Nach den Vorstellungen der Studienkommission ist ein solches Profil für jeden Dienstposten, zumindest aber für eine ähnliche Gruppe von Dienstposten zu fertigen. Korrespondierend zum Anforderungsprofil, das sich vornehmlich an der tatsächlich wahrzunehmenden Aufgabenstruktur orientiert,

steht das Befähigungsprofil. Es weist kompatibel zum Anforderungsprofil die individuelle Befähigung eines Mitarbeiters aus³⁰⁾. In einigen Fällen empfiehlt es sich, für die ausgewiesenen Merkmale minimale und maximale Ausprägungsgrade im Anforderungsstil anzugeben. Denn ein Überschreiten von Qualifikationen – dies gilt insbesondere für die Kategorie der Fähigkeiten – kann in seinen Auswirkungen auf das Arbeitsklima ebenso nachteilig sein, wie ein deutliches Unterschreiten des Soll.³¹⁾

28) Die Beurteilungspraxis zeigt, daß Beurteiler sich bereits diese Gesamtnotenmentalität zu eigen gemacht haben. Obgleich von ihnen ein analytisches Vorgehen aber verlangt wird – sie also Merkmal für Merkmal gesondert zu bewerten hätte –, legen Analysen nahe, daß Beurteiler im Vorfeld die „Güte“ des Mitarbeiters taxieren und entsprechend dem vorweggezogenen Gesamturteil ihre Kreuzchen setzen.

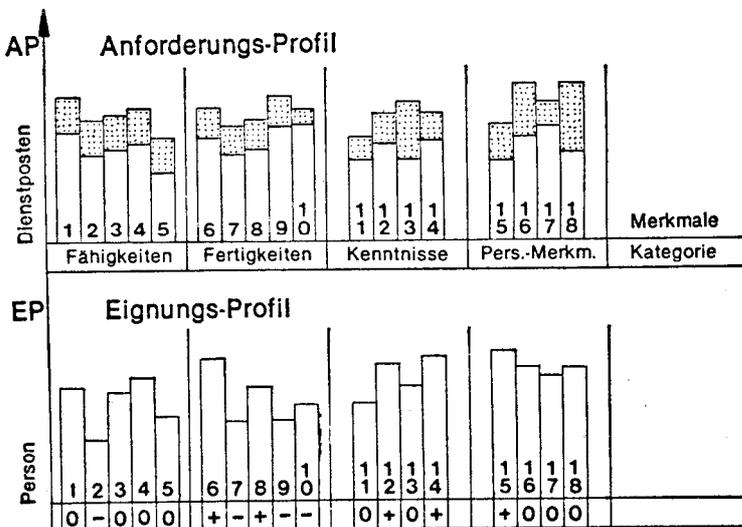
29) Meixner, H. E., Anforderungs- und Eignungsprofile – Hoffnung oder Illusion auf dem Weg zu einer objektiven und effizienten Personalpolitik, in: ZBR 6, 1979, S. 359 ff.

30) Die Studienkommission spricht in diesem Zusammenhang daher auch von einem Befähigungsprofil. Wenn hier von einem Eignungsprofil die Rede sein soll, dann auch aus der Überlegung heraus, daß die Befähigung eines Mitarbeiters über das hinausgeht, was in dem Eignungsprofil ausgewiesen ist.

31) Es liegt eine Reihe von Untersuchungen vor, die diesen Zusammenhang beleuchten. Der Mitarbeiter bedarf offensichtlich einer Herausforderung. Wird er unterfordert, dann geht damit ein beschleunigter Altersabbau einher. Vg. hierzu Groskurth, P. (Hrsg.), Arbeit und Persönlichkeit – Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft – Ergebnisse der Arbeitswissenschaft für Bildung, psychosoziale und gewerkschaftliche Praxis-Kriterien für menschlichere Arbeit, Reinbek, bei Hamburg 1979.

32) Meixner, H. E., Quantitative Fortbildungsanalyse in einem integrierten Verwendungs- und Fortbildungssystem, in: VuF 4, 1975, S. 137.

Graphik³²⁾



• Anforderungsprofile lassen sich entsprechend dem Aufwand unterschiedlich darstellen. Das hier dargestellte Modell der Merkmalsabstufung ist zeit- und kostenintensiv in der Erstellung. Es setzt umfangreiche arbeitsanalytische Erhebungen voraus.³³⁾ Neben der Merkmalsabstufung ist als Skalierungsniveau das Nominalniveau und die Rangreihe zu nennen.

Grundsätzlich gilt, daß Merkmale auf Nominalniveau überall dort sinnvoll zu erfassen sind, wo sich die Kennzeichnung nicht in Zahlen ausdrücken läßt (z.B. Amtsbezeichnung). Mit der Darstellung der Anforderungen in einer Rangreihe werden die Merkmale in eine erste Relation zueinandergestellt. Der Aussagewert einer Rangreihe liegt in der Kennzeichnung von Schwerpunkten. Dieser Vergleich ist relativ und sagt nichts über einen absoluten Vergleich aus. Er beschränkt sich ausschließlich auf einen Dienstposten und läßt dabei den Vergleich zu anderen Dienstposten außer acht. Hier ist es dann durchaus möglich, daß ein Merkmal an erster Stelle ausgewiesen wird, das auf einem anderen Dienstposten erst an 5. oder 10. Stelle stehen könnte. Mögliche Verzerrungen sind damit erkennbar groß. Auf dieser Klassifizierungstechnik baut die praktische Stellenausschreibung auf. Es werden Merkmale meist ohne weitere Kennzeichnung genannt. Eine größere Differenzierung – und einen Vergleich zwischen Dienstposten – ermöglicht die Profildarstellung. Hier wird jedes Merkmal quantifiziert und somit in eine Relation zu den anderen gestellt. Neben der oben angezeigten Darstellung in Stabdiagrammen sind Profildarstellungen üblich.³⁴⁾

Gestaltungsumfeld des Qualifikationserwerbs

Zur Qualifizierung des Mitarbeiters ist theoretische aber auch praktische Erfahrung von ausschlaggebender Bedeutung. Was die theoretische Komponente anbetrifft, so ist es die besondere Aufgabe von Aus- und Fortbildungsinstitutionen, den Weg zwischen eingengerter Bedarfsorientierung und zukunftsweisenden Innovationsimpulsen zu wählen. Training on the job (Ausbildung/Kenntniserwerb am Arbeitsplatz) ist weitaus bedarfsorientierter ausgerichtet als das training off the job. Hier gilt es, theoretisches Wissen vor Ort umzusetzen sowie praktische Kenntnisse und Fertigkeiten zu entfalten. In diesem Spannungsfeld vollzieht sich die Personalsteuerung mit ihrem systematischen Wechsel von Verwendungsabfolgen und parallel geschalteten Aus- und Fortbildungsphasen. Mögliche Fehlentwicklungen sind hierbei erkennbar groß. Zum einen kann sich die Fortbildung im Stoffangebot verselbständigen, indem sie anbietet,

was für die Zielbestimmung der Organisation nicht gefragt ist. Insoweit sind ständige Rückkoppelungen zur Organisationswirklichkeit und damit zur Anforderungsstruktur der Dienstposten erforderlich. Mit Hilfe von Aufgaben- und Funktionsanalysen kann dies gelingen. Weniger aufwendig im Verfahren, dafür aber mit einer größeren Fehlerquote behaftet, sind Verfahrensvereinfachungen, die über einen globalen Fortbildungsplan, der jährlich fortgeschrieben wird, und/oder Fortbildungsbeauftragte, die für überschaubare und abgegrenzte Organisationseinheiten zuständig sind, gesteuert werden.³⁵⁾ Zum anderen kann eine Verselbständigung der Fortbildung eintreten, wenn die Adressaten einer Fortbildungsveranstaltung – aus was für Gründen auch immer – nicht erreicht werden und statt dessen Lehrgangslöwen (Mitarbeiter mit viel Zeit und geringer Einbindung in die arbeitende Organisation) dominieren.

Auf Seiten der Verwendungsabfolge geht es neben der Einführungsverwendung um die Qualität des Qualifikationserhaltes (Devise: Wer rastet, der rostet; Verwendungsbreite) und um die Qualität der Qualifikationseinfaltung (Aufbauverwendung). Diese Qualitäten der Personalverwendung sind in Abhängigkeit der Organisations- und Arbeitsplatz-(Dienstposten-) Struktur zu sehen. Diese wiederum wird maßgeblich von der Organisationspolitik geprägt. Insoweit besteht eine vielfach vermaschte und interdependente Beziehung zwischen Personal- und Organisationspolitik. Interdependenz bedeutet aber, daß beide Querschnittsfunktionen aufeinander abzustimmen sind.

Dies ist in der Umsetzung heute allerdings weniger selbstverständlich, als diese Feststellung es nahelegen könnte. Es bleibt vielmehr festzustellen, daß die Zielsetzung beider Gestaltungsbereiche noch weitaus konträrer zueinander verlaufen, als dies aufgrund der sachlichen Nähe wünschenswert wäre. Häufig gilt zumindest vordergründig das Primat der Organisation: Als feststehender Ordnungsrahmen wird die Organisationsstruktur vorgegeben. Die Personalsteuerung folgt alsdann diesem Rahmen und orientiert ihre Entscheidungen auf diese fixen – nicht variablen – Vorgaben. Daß derzeit in vielen Organisationen weit mehr Dienstposten auf konkrete – statt fiktive – Dienstposteninhaber (sprich Mitarbeiter) zugeschnitten sind und zum anderen menschliche Dynamik ohnehin ihren Tribut gegen zu starre Formen fordert, darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß es sich hierbei in den Augen der Organisatoren bestenfalls um Fehlergrößen handelt, die es mit aller Organisationsgewalt, so nicht auszuschließen, so doch einzuzugrenzen gilt. Skizziert man das derzeitige Ver-

hältnis von Organisation und Personal, so lassen sich drei Zielebenen nennen:

A. Divergierende Ziele

Ein Ziel des Organisators ist es, Dienstposten zweckrational im Umfeld der Aufbau- und Ablauforganisation zu schneiden. Dabei gilt es, Anforderungs- und Belastungsstruktur der Dienstposten so im Auge zu behalten, daß möglichst viele Mitarbeiter sich möglichst schnell in die Dienstpostengeschäfte einarbeiten können. Als Leitbild steht hierbei der fiktive (SOLL-)Dienstposteninhaber. Das Ziel des Personalisten ist hingegen, jeden Mitarbeiter einen möglichst breiten Rahmen zur persönlichen Entfaltung anzubieten: Den richtigen Mann zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Stelle. Der fiktive Dienstposteninhaber, der normierte Mitarbeiter von der Stange, schließt dies bereits per definitionem aus.

Daß ein individueller Zuschnitt von Zuständigkeiten organisationspolitisch möglich ist, beweist sich etwa in den Vorstandsetagen. Zu prüfen wäre, ob sich nicht weit mehr Möglichkeiten finden lassen, die – rechnet man es auf – durchaus lohnend wären. Hinzuweisen bleibt in diesem Zusammenhang auf die teilautonomen Arbeitsgruppen. Zwar ist der Versuch von Volvo zu diesem Problemfeld nicht in allen Punkten befriedigend verlaufen, doch könnte diese Form der Arbeitsgestaltung dennoch in vielen Aufgabenbereichen des operativen, aber auch des dispositiven Bereiches eine ergänzende Alternative sein.³⁶⁾ Zu nennen ist hier der entgegengesetzte Trend zu einer immer perfekteren Vereinheitlichung durch organisatorische Gliederungspläne. Dies gilt insbesondere für Ressorts mit aufgabenintensiven Geschäftsbereichen wie etwa der Finanzverwaltung,

33) Was die Anforderungen anbetrifft, so handelt es sich hierbei um die Sprache des Personalisten. Aufgaben- und Funktionsbegriffe sind indes die Sprache des Organisators. Eine arbeitswissenschaftliche Untersuchung wird daher auf beide Komponenten einzugehen haben. Die Job-Inventur der amerikanischen Streitkräfte sowie das in der Erarbeitungsphase befindliche System FAPS (Funktionsanalyse Personalstruktur) der Bundeswehr gehen ebenfalls von dieser Zweiteiligkeit aus.

34) Meixner, H. E., Grundlagen der Laufbahngestaltung, in: Die Personalvertretung 12, 1978, S. 504.

35) Jäckering, W., Schwebbach, W., Voelkner, J., Lernorganisation in der dienstlichen Fortbildung, Sonderheft 6, Verwaltung und Fortbildung Köln, Bonn 1980, S. 25 ff. und 33 ff.

36) Vgl. hierzu auch Lederer, K. G., Flexible Arbeitsstrukturen in der betrieblichen Praxis, Ergebnisse einer Umfrage, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 3, 1978, S. 163 ff.

der Bahn, der Post, der Bundeswehrverwaltung u. a. Je nach Bindungsgrad des Gliederungsplanes werden die Dienststellenleiter vor Ort trotz vermeidbarer Härte ständig mehr in einen abstrakten Rahmen gezwängt, was sich letztendlich bis zum letzten Mitarbeiter (bezogen auf die Hierarchie) auswirkt. Auch dies scheint ein Zeichen der Zeit zu sein: Insbesondere der Bildungsbereich – und hier auch die Schulen – klagen über den ständig zunehmenden Druck der Kultus- und Wissenschaftsministerien.³⁷⁾

B. Komplementäre Ziele

Um die erdrückende Last des Kostenfaktors Personal aufzufangen, wird aus organisatorischer Sicht häufig menschliche Arbeitskraft durch Kapital ersetzt. Meist handelt es sich hierbei um repetitive Arbeiten, Arbeiten also, die sich infolge ihres Wiederholungsgrades besonders für eine Standardisierung und damit Automatisierung eignen. Wenngleich aus der Sicht des Organisationsleiters der Kostenfaktor auslösendes Moment dieser Investition ist, so hat dies doch für die Personalführung den Vorteil, daß Mitarbeiter von ermüdenden und nerventreibenden Tätigkeiten entlastet werden. Hier laufen somit die Ziele von Organisator und Personalist weitgehend synchron, wenngleich – und diese Feststellung ist wichtig – man feststellen muß, daß hinter diesen Änderungen keine gemeinsame Strategie steht, die etwa im Abschlag organisatorischer und personeller Zielsetzungen zu einer Optimierung geführt hätte, sondern eine einseitige kalkulatorische Sicht, die sich mit Gewinn auf die Personalführung auswirkt.

C. Substituierbare Ziele

Spezialisierung ist sowohl aus der Sicht des Organisationsleiters als auch aus der Sicht des Personalisten ein erstrebenswertes Ziel, das sich jedoch nicht immer mit den Interessen des Mitarbeiters in Einklang bringen läßt. Die Halbwertszeiten des Wissens sowie die Stofffülle (Breite und Tiefe) machen es in vielen Aufgabenbereichen erforderlich, die Aufgabenstruktur so zu schneiden, daß nicht jeder Mitarbeiter das gesamte Breiten- und Tiefenwissen einer Laufbahn erwerben muß. Dies würde ihn zweifellos überfordern. Aus der Sicht der Personalsteuerung indes wären aufwendige und zeitintensive Qualifikationsmaßnahmen erforderlich. Nun weiß man aus Erfahrung, daß sich bei Mitarbeitern, die eine Verrichtung über längere Zeit ausüben, eine psychische Sättigung bis Übersättigung einstellt. Damit geht ein Abklingen der Leistungsbereitschaft einher. Durch die systematische Verwendungsabfolge wird diesem Trend entgegengewirkt.³⁸⁾ Es versteht sich, daß die Sättigungsgrenze neben indi-

viduellen Faktoren von der Struktur der Aufgabe abhängt. Je stärker der Spezialisierungsgrad vorangetrieben wurde und je mehr die Aufgabenausführung für den Mitarbeiter zur Routine wird (hier bestehen enge Zusammenhänge), desto eher stellt sich die psychische Übersättigung mit all ihren Problemen ein. Daß die Ausnahme die Regel bestimmt, sei an einem Beispiel aufgezeigt: Ein hochspezialisierter Wissenschaftler wird unentdecktes Neuland durchaus als Herausforderung und Lebensaufgabe begreifen. Dies dürfte jedoch insgesamt die Ausnahme sein.

Das Deutsche Fernsehen hat sich dieses Themas in einer Reihe von Filmen und Berichten gerade in der letzten Zeit angenommen. Das Zusammenspiel von Organisator und Personalist leitet sich aus diesem Zusammenhang ab: Je geringer die Spannweite der Aufgabenstruktur auf einen Dienstposten geschnitten wird, desto geringer sollte die Stehzeit des Mitarbeiters in dieser Verwendung sein. In Konsequenz ergibt sich hieraus die Notwendigkeit einer häufigeren Verwendungsabfolge.

Substituierbare Alternativen des Qualifikationserwerbs am Arbeitsplatz

Für die Qualifizierung von Mitarbeitern am Arbeitsplatz bedarf es einer aufeinander abgestimmten Organisations- und Personalpolitik. Trotz – oder gerade wegen – der mitunter divergierenden Ziele sollten beide Gestaltungsbereiche der Verwaltung so aufeinander abgestimmt werden, daß eine Optimierung in den Teilplänen möglich wird. Am Beispiel der quantitativen und qualitativen Sättigungsspanne seien diese Zusammenhänge aufgezeigt. Der Begriff „Sättigungsspanne“ ist eine Hilfskonstruktion, um auf einen Sachverhalt höchster Brisanz hinzuweisen. Es geht um die verheerenden Auswirkungen der psychischen Sättigung, die sich alsbald bei monotonen Arbeitsvorgängen einstellt und selbst bei anspruchsvolleren Tätigkeiten auf Dauer nicht ausbleibt. Diese Übersättigung ist durch das Organisationsprinzip der Arbeitszerlegung und Spezialisierung vorprogrammiert. Seine Anfänge findet diese Entwicklung – sieht man einmal von Moses ab – mit Taylor, der im Rahmen der wissenschaftlichen Betriebsführung eine Trennung von planenden und ausführenden Aufgaben vornahm. In negativer Vollendung führt dieses Prinzip hin zu den monotonen, repetitiven Fließbandarbeiten, deren Auswirkungen auf die Psyche hinreichend bekannt sind. Gerade die Human-Relation-Bewegung hat sich daher diesen Arbeitsverhältnissen im besonderen Maße angenommen. Aber auch die technischen Entwicklungen – und hier insbesondere die Mikrosensoren – geben Anlaß zur Hoff-

nung, daß sich in den nächsten Jahren durch den Einsatz von Industrierobotern die Arbeitsverhältnisse in diesen kritischen Bereichen ändern. Daß diese Entwicklung nicht nur Freude schafft, sondern auch existentielle Ängste verursacht, da auf diese Weise immer mehr Arbeitsplätze ersatzlos entfallen, sei am Rande vermerkt.

Was sich so offenkundig im operativen Arbeitsbereich, dem Bereich vornehmlich körperlicher Anforderungen, zeigt, findet sich auch im dispositiven Bereich, den Bereich vornehmlich mentaler Belastungen. Was sich in der Fabrikhalle für den Betrachter alsbald an Eindrücken aufzwingt, vernebelt sich weitgehend in den Büros der Verwaltungsgiganten. Doch auch hier dominiert das Prinzip der Arbeitszerlegung. Strategien gegen Monotonie, gegen Übersättigung und einer breiteren Auslastung menschlicher Anlagen, Begabungen und Fähigkeiten sollten sich somit auch auf den Verwaltungsbereich erstrecken. Aus der Sicht des Organisationsleiters weisen Begriffe wie job enlargement und job enrichment den Weg. Auf Seiten des Personalisten sind es die Begriffe job rotation und level drift.

Grenzen der systematischen Verwendungsabfolge

Die Erfahrung lehrt, daß eine systematische Verwendungsplanung durch vielfache Hindernisse erschwert wird. Da ist zunächst einmal der Mitarbeiter zu nennen, der – folgt er dem Ruf der Personalabteilung – einige Unannehmlichkeiten auf sich nehmen muß. Eine andere Verwendung bedeutet für den Mitarbeiter nicht nur eine tätigkeitsspezifische Herausforderung, sondern es bedeutet auch, sich in einem neuen, unbekanntem sozialen Geflecht behaupten zu müssen. Ist die Tätigkeitsabfolge gar mit einem regionalen Wechsel verbunden, dann stellen sich weitere, meist gravierende Belastungen ein (Umzug, Umschulung der Kinder, neuer Bekanntenkreis). Es ist sicherlich eine Frage des

37) *Klaustermeyer, H.*, Von allen verlassen – Schulverwaltung und Wissenschaft helfen den Lehrern nicht, sie üben nur Druck aus, in: *Die Zeit* vom 5. 3. 1981; *Schwelien, M.*, Weniger Erlasse – mehr Recht – Juristen wollen die pädagogische Freiheit des Lehrers sichern, in: *Die Zeit* vom 20. 3. 1981; *Glaser, H. A.*, Narrenschiff auf dem Reformsee – Aus dem Kampf aller gegen alle werden die Bürokraten siegreich hervorgehen, in: *Die Zeit* vom 1. 5. 1981.

38) Vgl. hierzu *Meixner, H. E.*, Kommunikative Aspekte der Personalentwicklung, in: *RiA* 1, 1979, S. 8 ff. und die hier angegebene Literatur.

39) *Lenhardt, G.*, Berufliche Weiterbildung und Arbeitsteilung in der Industrieproduktion, Frankfurt am Main 1974, *Groskurth, P.*, *Volpert, W.*, Lohnarbeitspsychologie – Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung.

Temperaments, ob diese Umstellphase als Streß oder als willkommene Abwechslung von den Betroffenen erlebt wird. Eine systematische Abfolge der Verwendung wird aber auch dadurch erschwert, daß bei Ver- setzungen und Umsetzungen die Informa- tionsbasis der personellen Entscheidungs- findung häufig ungenügend ist. Dann ist es durchaus vorstellbar, daß durch wenig effi- ziente Zuordnungen von Personal zu Auf- gaben kostbares Know-how verloren geht. Thommasson sieht daher in Maßnahmen des job-rotation grundsätzlich eine große Verschwendung. Diesem Urteil wird man wohl immer dann zustimmen müssen, wenn die Verwendungsabfolge einem un- differenzierten Zeitdiktat (alle zwei, drei . . . Jahre werden alle Mitarbeiter grundsätzlich umgesetzt) unterliegt. Dabei übersieht man dann, daß eine Differenzie- rung nach Anforderungsart/-intensität und

Mitarbeitertyp eine wichtige Vorausset- zung für eine effiziente Verwendungsab- folge ist.

Es sollte daher nicht die Verwendungs- abfolge um ihrer selbst willen zum Prinzip erhoben werden. Da sie immer nur Mittel zu einem höheren Zweck sein kann, sollten sich diese Maßnahmen aus den zu erwar- tenden Effekten legitimieren. Da – wie auf- gezeigt wurde – die Verfügbarkeit (Ver- wendungsbreite) von spezialisiertem Perso- nal durchaus auch durch organisatorische Maßnahmen des job enlargement und des job enrichments gewährleistet werden kann, findet sich eine Begründung der Notwendigkeit einer Verwendungsabfolge vornehmlich mitarbeiterseits.

Hier geht es dann um die Wahrung der personellen Flexibilität und die Erhaltung der Leistungsbereitschaft.