

Flexible Arbeitszeitmodelle erfordern neue Leitbilder der Führung (Teil 1)

von Prof. Dr. Hans Eberhard Meixner*

Flexible Arbeitszeitmodelle, die von den Gleitzeitmodellen über die Teilzeitmodelle bis hin zur Vier-Tage-Woche und dem kapazitätsorientierten Personaleinsatz reichen, erfordern neue Leitbilder der Führung. Flexible Arbeitszeitmodelle setzen auf Reife und erfordern von der Führung Hilfe zur Selbsthilfe. Vordenker, Richter, Gutsherren und Kontrolleure schaden der Sache meist mehr, als daß sie Nutzen schaffen. Die Führungskraft als Dienstleister und Erfolgsmanager setzt auf Regelungen und Rahmenbedingungen mit dem Ziel, Fremdkontrolle schrittweise durch Selbstkontrolle zu ersetzen.

Wer auf eine mitarbeiterorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeit setzt, sollte sich von einem positiven Menschenbild leiten lassen.

Diese Zusammenhänge sollen beispielhaft anhand von sieben Thesen verdeutlicht werden.

These 1 Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeutet nicht, die Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten tatsächlich auf ein individuelles Maß hin zugeschnitten werden.

Bei den vielen Vorteilen, die für eine Flexibilisierung sprechen, sollten auch die – zumindest potentiellen – Nachteile dieses Instrumentariums sorgfältig bedacht werden.

Worauf es ankommt, sind die hinter einer Flexibilisierung der Arbeitszeit stehenden Ziele. Diese Ziele können bezogen auf die Interessengruppen nicht nur unterschiedlich gewichtet sein, sondern in einem unvereinbaren Spannungsverhältnis zueinander stehen. Es wird daher bei der Einführung, Umsetzung und Ausgestaltung von flexiblen Teilzeitmodellen zwangsläufig zu Zielkonflikten zwischen Politik, Bürgerinteressen, Verwaltung und Beschäftigten kommen.

So hat beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht nur die Vorteile und Chancen für die Beschäf-

ten neuen Arbeitszeitmodellen in erster Linie um ein Mehr an Zeitsouveränität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, kann sich schon bald in seinen Erwartungen getäuscht sehen. Arbeitszeitpolitik ist für viele vor allem ein Instrument der Arbeitsmarktpolitik: Die Mangelware bezahlbarer Arbeit soll gleichermaßen auf mehr Schultern verteilt werden. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit kann zwar durch eine gezieltere nachfrageorientierte Nutzung der kostenintensiven Ressource Mensch die Kosten für die Erstellung von Dienstleistungen senken helfen, doch kollidiert dieses ökonomische Ziel nicht selten mit dem Ziel von mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten.

Es kommt auf eine differenzierende Sicht an: Bei Teilzeitmodellen beispielsweise mögen die Vorteile für die Betroffenen insgesamt überwiegen; Modelle der kapazitätsorientierten Personaleinsatzplanung entwickeln sich dagegen nicht selten hin zum Nachteil der Betroffenen – insbesondere dann, wenn den Beschäftigten eine Flexibilität (z.B. der fremdbestimmte Mitarbeiter auf Abruf) abverlangt wird, die sie so nicht wollen.

Aber auch das Instrument Teilzeitarbeit kann sich gruppendynamisch auf Kosten der Beschäftigten verselbständigen. So bildete beispielsweise eine Stadt weit mehr Anwärter im gehobenen Dienst aus, als tatsächlich gebraucht wurden. Für die Betroffenen bedeutete dies, daß viele von ihnen mit der Ab-

standen. Es waren für die große Zahl der angehenden Beamten zu wenig Planstellen vorhanden. Die vorhandenen Mittel wurden auf die wartenden Beamtenanwärter des gehobenen Dienstes verteilt. Statt des erhofften Vollzeitarbeitsplatzes gab es Teilzeitarbeitsplätze im Angestelltenverhältnis. Es mag sein, daß sich Rat und Verwaltungsleitung über die vermeintlich hohe Akzeptanz dieser Teilzeittlösung seitens der Betroffenen freuten. Doch was ist diese „hohe Akzeptanz“ der Betroffenen auf dem Hintergrund der Alternative Arbeitslosigkeit oder Teilzeitarbeit eigentlich wert?

Wichtiger als eine Regelung ist es, Fairneß, Normen und Gemeinsamkeiten in den Köpfen von Politik, Bürgern, Verwaltungsleitung, Führungskräften aller Ebenen bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verankern.

These 2 Durch vorangestellte Leitlinien, Leitbilder und Verhaltensnormen können Zielkonflikte bei Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitstrukturen aufgefangen werden.

Eine Deregulierung der Arbeitszeit setzt mehr als Technik und das Abwägen von Modellalternativen voraus: Es erfordert Leitlinien und Leitbilder, und es bedarf einer Verwaltungskultur, die sich einem vertrauensvollen Miteinander-Umgehen verpflichtet sieht.

Auf dem Weg hin zu einem fairen Miteinander ist der offenkundige Zielkonflikt zwischen der Haushaltskonsolidierung auf der einen Seite und der Verwaltungsmodernisierung auf der anderen Seite gerade heute eine aktuelle Herausforderung. Eine ausgewogene Symbiose der Interessen ist im Zeichen der Sparhaushalte kein leichtes Unterfangen.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist eine große Chance auf dem Weg zu einer Modernisierung der Verwaltung. Die Befürchtung, die Flexibilisierung der Arbeitszeit könnte als Mittel einer Haushaltskonsolidierung instrumentalisiert werden, ist nicht von vornherein von der Hand zu weisen. Eine Fehlentwicklung wäre es, wenn beispielsweise zum Abbau von personellen Überkapazitäten Teilzeitarbeit mit subtilen und/oder massiven Mitteln auch denen verordnet bzw. nahegelegt wird, die von sich aus nicht in diese Richtung gehen wollen. Zu solchen Verdrängungsprozessen, die meist die Schwächeren treffen werden, darf es nicht kommen.

Besondere Gefahren eines fairen Miteinanders zeichnen sich bei Modellen eines kapazitätsorientierten Personaleinsatzes ab. Hier können die Beschäftigten sehr schnell zum Reparaturdienst für eine mangelhafte Personaleinsatz-

Modell setzt daher voraus, daß eine in sich stimmige Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung vorhanden ist. Wer die Probleme des Schicht- und Wechseldienstes vor Augen hat, weiß, wovon hier die Rede ist. Was häufig als unvorhersehbares Ereignis herausgestellt wird, ist bei etwas Umsicht durchaus eine planbare Größe. Wer sich als Beschäftigter häufig gegen seine Interessen diesen Zugzwängen ausgesetzt sieht, verliert die Identifikation mit der Arbeit und entwickelt nicht selten ein hohes Frustpotential, das bis hin zur inneren Kündigung führen kann.

Weitere Fehlentwicklungen sind denkbar. So wurde beispielsweise in einer großen Gemeinde eine Flexibilisierungsoffensive gestartet: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden ermuntert, sich für ein Teilzeitarbeitsverhältnis nach individuellem Zuschnitt zu entscheiden. Die dahinter stehende Zielsetzung war schlichter Natur: Es galt den Personalkostenetat abzuspecken. Da es weder zu einer gleichzeitigen Aufgabenkritik noch zu einem personellen Ausgleich kam, sind die Gefahren offensichtlich: Für die verbleibenden Vollzeitkräfte kann es auf diesem Weg sehr leicht zu einer Überforderung kommen. Denn was zunächst als machbar und in der reduzierten Zeit als leistbar von den an einer Teilzeitarbeit Interessierten herausgestellt wird, verbraucht sich schon bald in der täglichen Routine. Dramatisch kann es werden, wenn der auf Teilzeit gesetzte Schnellarbeiter durch eine „Normarbeitskraft“ ersetzt wird. Dann steht die Leitung gegenüber dem Haupt- bzw. Organisationsamt in Begründungszwang, die alte Norm wieder einzufordern. Nicht selten endet dieser Weg in einer Arbeitsintensivierung für die Verbleibenden.

All dies muß nicht zwangsläufig so eintreffen. Doch die Niederungen des Alltags folgen nicht immer den hehren Grundsätzen. Daher sollte man nicht zu blauäugig über diese Reibungsflächen hinweggehen.

Das gilt beispielsweise auch für das oben aufgezeigte Beispiel der erzwungenen Teilzeitarbeit bei den Nachwuchskräften. Schon bald könnte sich bei den zur Teilzeitarbeit Gezwungenen ein weiterer Frust einstellen: Dies wäre der Fall, wenn aus dem bezahlten Teilzeitarbeitsverhältnis ein faktischer Vollzeitjob wird.

Wer diese Gefahren sieht, trifft Vorsorge, damit es nicht zu diesen Fehlentwicklungen kommen kann. Die folgenden Leitsätze weisen den Weg.

These 3 Die ernstzunehmenden Kleinigkeiten sind es, die über Erfolg und/oder Mißerfolg einer Flexibilisierung der Arbeitszeit entscheiden.

Die hier gemeinten Kleinigkeiten werden häufig erst wahrgenommen, wenn der Kessel aufgestauter Ärgernisse explodiert. Dann ist es in den meisten Fällen für moderate Töne zu spät. Die Kleinigkeiten sind es, die für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit von ausschlaggebender Bedeutung sind. Diese Kleinigkeiten – häufig auch Kindereien genannt – sind entscheidend für das Arbeitsklima im Führungsfeld.

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

Wenden wir uns daher einem dieser Werte einmal exemplarisch etwas differenzierter zu: „Verständnisbereitschaft“. Es fällt wohl nur wenigen schwer, sich mit Vehemenz und einer Portion Selbst-

steht? Wie gehen wir mit der alleinerziehenden Mutter um, die sich ständig bemüht, Beruf und Privates mit wechselndem Erfolg aufeinander abzustimmen? Wie stark ist das Fundament der Verständnisbereitschaft, wenn ihr Kind plötzlich erkrankt und die beruflichen Verpflichtungen und Termine nicht mehr gehalten werden können? Oder: Wie reagieren die anderen, wenn Fehlendes von ihnen plötzlich und ohne große Vorplanung ausgeglichen werden muß? Wie reagieren die Teilzeitkräfte, wenn statt des Vormittags ihnen auf subtile Weise ein ganzer Tag abverlangt wird? Wie gehen die Kolleginnen und Kollegen, die Leitung, das Team mit diesem Konfliktpotential um? Verständnisbereit? Tolerant? Ärgerlich? Aggressiv? Wie stark ist das Fundament der „Wertkultur“, wenn die Mutter zwar physisch anwesend, aber psychisch weit ab vom Feld des dienstlichen Geschehens ihre häuslichen Probleme mental in den Griff zu bringen versucht? Wie gehen wir in diesen Fällen mit den Fehlern, Launen, Empfindlichkeiten der anderen um?

An diesem Beispiel zeichnen sich die Konturen eines neuen Rollenverständnisses für Führungskräfte ab. Sie spüren, daß die Rollen der Führungskräfte in diesem Kontext neu zu definieren sind: Nicht der Gutsherr, der seine Knechte rufen und zu sich kommen läßt, ist gefragt. Führungskräfte sind heute als Sozialingenieure und Dienstleister für ihr Team gefordert. Sie sind Impulsgeber und Erfolgsmanager, und sie sehen es als ihre vordringliche Aufgabe, durch Hilfe zur Selbsthilfe die ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin zum persönlichen Erfolg zu führen. Sie bauen auf Veränderung, und sie wissen, daß ihre Aufgaben nicht von Dauer sein dürfen. Ihre Devise ist es, sich durch die wachsende Reife des Teams und dessen Mitglieder entbehrlich zu machen.

Hier zeichnet sich eine Vision ab, die konträr zu dem heute gehandelten Zauberwort des Lean-Management steht. Führungskräfte als Gutsherren, Verhinderer, vermeintliche Alleskönner, Verschlimmbesserer oder delegationsscheue und machtbedachte Revierhalter sind ohne Zweifel in der Verwaltung der Zukunft entbehrlich. Führungskräfte als

Impulsgeber, Sozialingenieure und Teamchefs indes wird es nicht genug geben können.

→ Der Artikel wird in der nächsten Ausgabe der DNV fortgesetzt.

*Der Beitrag beruht auf einem Vortrag des Autors anlässlich einer Fachtagung der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Wissenschaftszentrum Bonn.



Foto: Kresin

überschätzung zu diesem Wert zu bekennen. Solange die eigenen Interessen nicht – oder nur an der Peripherie – berührt werden, kann sich jeder mit stolz geschwellter Brust auf Festtagsreden zu dieser „Selbstverständlichkeit“ bekennen und für sich in Anspruch nehmen, bereits erreicht zu haben, was andere sich erst noch erarbeiten müssen. Wie aber sieht es aus, wenn die Nagelprobe an-

Flexiblere Arbeitszeitmodelle erfordern neue Leitbilder der Führung (Teil 2)

von Prof. Dr. Hans Eberhard Meixner

In seinem Beitrag erläutert Professor Meixner, daß die Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle neue Leitsätze, Leitbilder der Führung und Verhaltensnormen erfordern. Seine Thesen: Ein flexibler Umgang mit den Instrumentarien Arbeitszeit, Personalsteuerung und Teamorganisation ist in Zukunft gefragt. Auf dem Weg von der input- zur output-orientierten Steuerung der Verwaltung verlieren traditionelle Werte an Gewicht.

These 4 Flexible Arbeitszeitmodelle setzen auf flexible und findige Führungskräfte.

Führungskräfte als Dienstleister finden flexible Wege und nutzen das Instrumentarium der flexiblen Arbeitszeitmodelle! Vorgesetzte als Verhinderer suchen und reden die Probleme herbei.

Wer bereits einmal als Promotor neuer Wege angetreten ist und seine Umwelt für neue, bislang ungewohnte Wege begeistern wollte, weiß aus einem tiefen Erleben, wie fest und unerschütterlich das Trägheits- und Beharrlichkeitsprinzip in uns allen steckt. Es bedarf schon dramatischer Ereignisse, um uns aus den Trampelpfaden gewohnter Wege herauszureißen. Hier liegt die Herausforderung für den Visionär mit Augenmaß.

Hat dieser Prophet und Visionär eine glückliche Hand bei seiner Mission, dann wird er vielleicht zunächst Anerkennung für seine so wohlgeratene Vision erhaschen können. Geht es indes von der Traumwolke hin zu den Niederungen der Handlungsebene, dann erstickt so mancher Verkünder neuer Ideen schon bald an den zahlreichen Problemen, die der Realisierung seiner Vision entgegengehalten werden. Da dies im allgemeinen so ist, sollte man sich im speziellen über die vielen Verhinderer im Umgang mit dem Instrument der flexiblen Arbeitszeit nicht wundern. Statt die vielen interessanten Facetten dieses Instrumentariums zu erproben und zu nutzen, gehen zu viele ängstlich

und mit mißtrauischer Zögerlichkeit an dieses Instrument heran. Viel Energie, Zeit und Motivation verlieren sich in endlosen Diskussionen. Statt nach Lösungen zu suchen, um die Vision trotz Hindernissen Gestalt annehmen zu lassen, werden die Probleme herbeigeredet. Die Hindernisse werden so leicht in ihrem tatsächlichen Stellenwert überschätzt und in ihrer wahren Dimension überhöht. Wer den ängstlichen Umgang mit den Gleitzeitmodellen im Auge hat, erahnt, welche Innovationshürden zu nehmen sind. Statt die Leine der Regularien zu lockern, folgen dem erfreulichen ersten Schritt hin zu einer Deregulierung der Arbeitszeit meist drei Schritte zurück zu einem neu definierten Korsett aus vielen Regularien.

Was für die Konzeptionsebene gilt, zeigt sich auch im täglichen Miteinander. Ist es gelungen, die Instrumente zu installieren, dann ist eine weitere Hürde zu nehmen: Es geht um die Verhinderer in der täglichen Praxis. So werden beispielsweise Anträge auf Teilzeitarbeit von vielen Führungskräften heute noch zu oft als eine Störung des Arbeitsablaufes aufgefaßt. Stellt beispielsweise ein Spezialist einen Antrag auf Teilzeitarbeit, dann sieht so manche Führungskraft vor lauter Problemen nicht die Lösungsalternativen. Dabei ist vieles bereits im Ansatz falsch programmiert: Statt zu fragen, wie dem Antrag auf Teilzeitarbeit entsprochen werden kann, werden Probleme, die gegen diesen Antrag sprechen könnten, herbeigeredet und vertieft.

Wagt es gar eine Führungskraft, einen Antrag auf Teilzeitarbeit zu stellen, dann wird dem Antragsteller nicht sel-

ten die erforderliche Identifikation mit der Aufgabe abgesprochen. Das kann einschneidende Folgen für den weiteren Karriereweg haben. Auch hieran mag es liegen, daß Teilzeitarbeit trotz der Botschaften, die von einem lean management ausgehen, selbst in mittleren Führungspositionen selten anzutreffen sind.

These 5 Die Hochleistungsverwaltung 2000 erzwingt den flexiblen Umgang mit den Instrumentarien Arbeitszeit, Personalsteuerung und Teamorganisation!

Begriffe wie Budgetierung und Dezentralisierung der Ressourcen stehen heute für eine neue Sicht der Verwaltungsführung. Wer sich davon Einsparungspotentiale verspricht, hat sicherlich recht. Doch dabei handelt es sich bei dem personalintensiven Dienstleistungsbereich bestenfalls um die Portokasse. Die tatsächlichen Rationalisierungspotentiale finden sich in einer flexiblen Nutzung menschlicher Arbeitskraft.

Auf diesem Hintergrund kann sich eine dezentralisierte Bewirtschaftung der personellen Kapazität auf der Ebene der Fachbereiche geradezu kontraproduktiv auswirken. Bereits heute ist beobachtbar, daß es fast unlösbar zu sein scheint, die Arbeitsauslastung innerhalb einer Verwaltung, innerhalb eines Fachbereichs, innerhalb einer Abteilung bis hin zu einem Sachgebiet gleichmäßig auszusteuern. Nicht selten wird in der einen Abteilung geschuftet, während in den Büros der anderen Abteilung – etwas schräg über den Flur – eine Kurtaxe für die Nutzung der Infrastruktur angezeigt wäre.

Die Verwaltung tut sich schwer, saisonale Schwankungen im Arbeitsanfall gegen das Reviervverhalten der Abteilungsleitung aufzufangen.

Ziele und Absichten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit

- Arbeitsmarktpolitische Ziele
- Gesellschaftspolitische Ziele
- Bildungspolitische Ziele
- Senkung der Personalkosten
- Humanisierung der Arbeit
- Soziale, mitarbeiterorientierte Ziele
- bürgerfreundliche, kundenorientierte Ziele
- Ziele der Frauenförderung

MeixnerArGL 102

Im Rahmen der Verwaltungsreform sind vor allem Modelle und Verfahren gefordert, um etwa saisonalen Nachfragespitzen (vgl. Einwohnermeldeämter etc.) besser begegnen zu können. Dagegen tun sich Vorgesetzte schwer, geringfügige Überkapazitäten sinnvoll freizustellen. Entfallen beispielsweise in einer Organisationseinheit durch eine Aufgabenverlagerung 5 oder 10 Prozent des Aufgabenvolumens, dann führt dies nur selten zu einem Abbau an Personalkapazität. Aber auch die Umkehrung ist nicht selten: Da kommen beispielsweise neue Aufgaben auf eine Verwaltungseinheit zu, und es gelingt nicht, in gleichen Anteilen die Faktorkapazitäten (Personal, Anlagen/Sachmittel, Beschaffungskapazität) auszusteuern.

Eine sowohl personalpolitische als auch personalwirtschaftliche Herausforderung besonderer Art mit großen Rationalisierungseffekten zeichnet sich daher im Rahmen der kapazitätsorientierten Personalsteuerung ab. Gelingt es, die temporären Nachfrageschwankungen („Kundenaufkommen“) exakt und vorausschauend zu erfassen und diese Daten mit dem Personaleinsatz abzustimmen, dann können überproduktive Fehl-, Ausfall- und Wartezeiten im starken Umfang reduziert werden.

Grundlage dieses Modells ist eine flexible Stellenbedarfs- und Personaleinsatzplanung. Die heute auf jährliche Durchschnittsziffern ausgerichtete Stellenbedarfsplanung weist zwei Nachteile auf: Je nach Arbeitsanfall verlängern sich entweder die Durchlaufzeiten für den Kunden „Bürger“, oder aber es kommt zu einer zyklischen Abfolge von Über- bzw. Unterlastungen des Personals.

Ein elastischer und flexibler Arbeitsablauf ist mit diesem Instrument nur schwer zu realisieren. Für eine Verwaltung, die modern, bürgerfreundlich und effizient arbeiten will, kann die globale, auf den Jahresdurchschnitt ausgerichtete Stellenbedarfsberechnung daher keine befriedigende Alternative sein. Eine flexible Antwort auf die Nachfragehöhen und Nachfragetäler läßt sich finden, wenn die Personalkapazität stärker auf die temporären Schwankungen (bezogen auf den Tag, die Wochen, den Monat, das Jahr) abgestimmt wird. Häufig verläuft das Nachfragehoch in der einen Abteilung mit einem Nachfrage- tal in einer anderen Abteilung.

Eine bessere Nutzung der Ressource Mensch ist daher vorstellbar, wenn neben einer Flexibilisierung der Arbeitszeit

- die Organisationsformen (z. B. mehr Projektarbeit, autonom gesteuerte Teams),
- die Deregulierung des Arbeitsplatzes (z. B. Teleheimarbeit)
- die Personalsteuerung (z. B. Differenzierung in Stamm- und Regiepersonal),
- die Personalentwicklung auf diese Modelle hin zu einem System zugeschnitten werden.

Eine besondere Herausforderung und Neuorientierung stellt die Differenzierung in Stamm- und Regiepersonal dar. Das Modell geht davon aus, daß jede organisatorische Instanz eine personelle Grundausstattung erhält, die auf die Abdeckung einer „Mindestlast“ ausgerichtet ist. Für Arbeits- bzw. Nachfragespitzen stehen Verfügungsreserven, das sog. Regiepersonal, zur Verfügung. Die Umsetzung dieses Konzeptes verläuft in mehreren Stufen:

- Ermittlung der Nachfrageverläufe (Kundenfrequenzanalyse) und Ermittlung der Personalausstattung:
 - Analyse der Nachfrageverläufe bezogen auf den Tag, die Woche, den Monat, das Jahr;
 - Analyse der vorhandenen Personalkapazität bezogen auf den Analysezeitraum;
 - Analyse der Wartezeiten (kundenorientiert) und Kundenzufriedenheit;
 - Analyse der Arbeitsintensität (personalorientiert) und Qualität der Arbeit.
- Entwicklung einer Einsatzkonzeption:
 - Analyse und Konzeptentwicklung zur Einwirkung auf die Nachfrageverläufe durch Einwirkungsstrategien;
 - Analyse und Konzeptentwicklung von Bemessungskonzepten;
- Festlegung einer Einsatzkonzeption.
- Umsetzung eines flexiblen Personalsteuerungskonzeptes:
 - Festlegung der Eckwerte und Ausrichtung der Organisation auf das neue Einsatzkonzept (z. B. Öffnungszeiten am Nachfrageverlauf orientieren; Neuzuschnitt von Arbeitsplätzen (u. a. m.);
 - Festlegung der Relation von Stamm- und Regiepersonal;
 - Festlegung von kapazitätsorientierten Arbeitszeitmodellen.

An diesem Beispiel werden die komplexen Verzahnungen zwischen Personalsteuerung, Personalentwicklung und Flexibilisierung der Arbeitszeit deutlich. Es zeigt sich aber auch, daß neue Wege eine Reihe von Vorarbeiten erfordern und auf einen langen Atem setzen.

These 6 auf dem Weg von der input- zur outputorientierten Personalsteuerung der Verwaltung verlieren traditionelle Werte an Gewicht.

Eine auf Produkte ausgerichtete Verwaltung stellt viele gewachsene Selbstverständlichkeiten in Frage. Neue Führungsmodelle werden neuen Schwung in die Verwaltung bringen.

Bei einer ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führung verlieren Zeiträume am verlängerten Rückgrat eines Mitarbeiters an Bedeutsamkeit: Nicht die Anwesenheit am Arbeitsplatz kann zukünftig das vordringliche Bewertungskriterium sein, sondern der in Produkten definierte output eines Mitarbeiters. Die am Arbeitsplatz verbrachte Zeit verliert gegenüber den erbrachten Standardprodukten an Bedeutung.

Damit ist eine Reihe von Irritationen vorprogrammiert: Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Mitarbeiter trotz häufiger Montagskrankheiten und der dadurch reduzierten Arbeitszeit dennoch seine Leistungsnorm auf über 120 Prozent hält.

In solch einem Fall ist die Argumentationsbasis für ein Korrektur- und Motivationsgespräch recht dünn. Wer dabei auf Werte wie Pünktlichkeit, Anwesenheitsdisziplin und/oder formale Zuverlässigkeit pocht, setzt sich dem Unverständnis des hohen Leistungsträgers aus. Am Ende dieser in Gang gesetzten Eskalationsspirale stehen meist nur Verlierer: Bei formaler Richtigkeit und Schlüssigkeit der Argumente könnte sich der erfreuliche Leistungsstandard – unterfüttert mit ärztlichen Attesten – schmerzhaft reduzieren. Die Montagskrankheit erweitert sich beträchtlich, und statt der Leistungsfreude könnte eine Leistungsverweigerung im Rahmen der Normvorgaben die Folge sein.

These 7 **Reife, Selbstverantwortung, Identifikation mit Aufgabe und Führungskraft muß bei flexiblen Arbeitszeitmodellen mehr zählen als Stechkartenmentalität.**

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Trifft dies auch bei flexiblen Arbeitszeitmodellen immer in gleicher Weise zu? Oder gilt hier vielleicht der Grundsatz: „Keine Regel ohne Ausnahme!“? Bei der Einführung von Gleitzeitmodellen mußten in einem Bereich der inneren Sicherheit auch die Führungskräfte ihre Anwesenheit dokumentieren.

Was früher in diesen Kreisen als selbstverständlich galt, wurde nunmehr kritisch hinterfragt: Bei geringer Akzeptanz seitens der Betroffenen wurde nämlich auch diesen Kreisen die Zeitmessung verordnet. Den meisten fiel schon bald auf, welch hoher Berg an Zeitguthaben sich bereits nach wenigen Wochen ansammelte. Sensiblere und weniger gefestigte Gemüter irritierte diese Dokumentation, zumal den Nachteilen der exakten Messung nur ein geringer Rahmen des Ausgleichs zur Verfügung stand. Gepaart mit der häuslichen Ermahnung, daß auch die Familie ein Recht auf Anwesenheit hat und es keinen Sinn mache, wie ein Eichhörnchen Zeitguthaben anzusammeln, während so viele Hausarbeit warte, kam es zumindest temporär bei einigen zu einem bequemeren SOLL-IST-Vergleich. Wo bislang das ungeschriebene Gesetz der zeitneutralen Hingabe stand, stellte sich eine kritische Distanz zur Sinnhaftigkeit unbezahlter Überstunden ein. Die Identifikation mit der Sache kann so leicht durch eine eher krämerische Sicht Schaden nehmen.