
Der Öffentliche Dienst

Vereinigt mit Justizverwaltungsblatt, 136. Jahrgang

Fachzeitschrift für Angehörige des öffentlichen Dienstes

DÖD 53. Jg. ISSN 0029-8565 Heft 10 Oktober 2000

Carl Heymanns Verlag KG
Köln · Berlin · Bonn · München



Meixner, H.E., Ist die öffentliche Verwaltung unfähig für Reformen? Verändern Sie die Verwaltung, sonst ändert sich nichts! In: Der öffentliche Dienst, 10, 2000, S. 217 - 227

Ist die öffentliche Verwaltung unfähig für Reformen?

Verändern Sie die Verwaltung, sonst ändert sich nichts!

Prof. Dr. H. E. Meixner, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Köln

Unter den Losungen »Neue Steuerungsmodelle« (NSM), »Schlanker Staat« u. ä. erlebt die öffentliche Verwaltung heute viel Bewegung. Bewegung heißt allerdings nicht zwangsläufig, dass sich auch tatsächlich etwas in eine bestimmte, angedachte Richtung bewegt. Etwas anders machen, heißt auch nicht zwangsläufig, etwas besser zu machen. Die Bewertungen zu diesem Geschehen fallen daher auch sehr differenziert aus.

Ist für die einen das Tempo der Neuerungen (besser: »Bewegungen«) unerträglich geworden, klagen andere, dass sich viel zu wenig in der Sache bewegt. »Was hat«, so vernimmt man häufiger – gemischt mit einer Portion an kritischer Reflexion – »all das Mühen unter dem Strich gebracht?«

Manch eine Vision und manch ein Traum, der unter der Losung »Neue Steuerungsmodelle« steht, ist für viele von den Auswirkungen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem drückenden Alptraum geworden. Denn statt Modernisierung meint man viel zu häufig in den Chefetagen der Verwaltungen Haushaltskonsolidierung. Hinter diesem schlichten Begriff verbirgt sich für viele Betroffene – vor allem im operativen Bereich, weniger im Bereich der B-Gehälter – eine in seinen Auswirkungen bislang nicht gekannte Arbeitsverdichtung. Diese Verdichtung wird zu oft verkürzt als Innovations- und Veränderungsschub »verkauft«. Es mag Überschneidungsbereiche zwischen Modernisierung und Haushaltskonsolidierung geben. Von einer Zwangsläufigkeit kann allerdings keine Rede sein. Meist erreicht die Haushaltskonsolidierung geradezu das Gegenteil einer Modernisierung. Diese logische Diskrepanz wäre daher besser zu ertragen, wenn kreativere Ansätze hinter einer Spar- und Streichpolitik als die bekannte Heckenscherenstrategie auszumachen wären. Allein der Hinweis: »Wir haben kein Geld und deswegen müssen wir Stellen einsparen!« zeugt nicht von einer besonderen Führungskraft. Dahinter steht zudem auch noch eine unmissverständliche Botschaft: »Du hast bislang zu wenig getan, arbeite gefälliger mehr!« Das mag im Einzelfall berechtigt sein. Denn es ist bekannt, dass der Auslastungsgrad in der öffentlichen Verwaltung sehr stark variiert. Doch dies ist ein Führungsproblem, mitunter auch ein politisches, etwa wenn nach Wahlen Personal von Aufgaben freigestellt wird, um anderen – meist Personen des Vertrauens – Platz zu machen.

In einer großen Stadt setzte man auf Modernisierung, setzte auf Produkte, auf eine Kosten- und Leistungsrechnung. Leistung und Gegenleistung wurden so auf eine rationale Basis gestellt: Auf dieses A folgte dann das B der Beliebtheit: Die Auswirkungen waren allerdings weniger rational: Von den anerkannten 1000 Stellen konnten nur 800 besetzt werden. Es fehlte das Geld und was für 1000 Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter vorgesehen war, hatten 800 zu erledigen. Die Differenz nahm man billigend in Kauf und sprach im feinsten Diplomaten-Code von »Entbehruungsstellen«. Wer auf Produktdefinitionen, auf eine Kosten- und Leistungsrechnung setzt, schafft rationale Bezugsgrößen und Erwartungen, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren. Wer im zweiten Schritt Konsolidierung verkündet und in diesem Zusammenhang von »Entbehruungsstellen« spricht, verspielt Rationalität, Vertrauen und leistet dem Trend zur inneren Kündigung Vorschub.

Viele glauben, dass Ängste, Irritationen und Frustrationen in der Natur von Veränderungsprozessen begründet sind. Diese Sicht ist richtig und falsch zugleich: Die Angst vor dem Neuen sitzt tief in uns. Wir lieben die Gewohnheit und streben gleichwohl nach Veränderung. Hier liegt ein mentaler Zielkonflikt, der das Verhalten vieler Menschen bestimmt. Neuerer mit einer Portion Sensibilität finden eine Symbiose dieser widerstreitenden Gefühle. Unsensible Macher übersehen diese Psychologie und gehen mit wenig Sensibilität und harten Bandagen ans Werk der Neuerungen. Dann verwundert es kaum, dass man diese Ängste hinnimmt und nicht hinterfragt. Ein Problem erkennen, ist die erste Stufe zu einer kreativen Lösung. Dann kann es gelingen, diese Ängste durch eine stärkere Mitarbeiterbeteiligung in eine progressive Energie zu transformieren.

Besonnenere Reformer setzen daher auf Augenmaß und ein ausgewogenes Innovations- und Rationalisierungstempo. Nur so werden die Energien auf die Sache konzentriert. Offensichtlich hat der Druck zur Haushaltskonsolidierung Einfühlungsvermögen, Sensibilität und Sinn für das tatsächlich Machbare in vielen Bereichen der Verwaltung verdrängt. Es verwundert daher kaum, dass die für das Gelingen einer Reform notwendige Innovationsbereitschaft auf Seiten auch reformbegeisterter Mitdenker mehr und mehr Schaden nimmt und damit letztendlich verspielt werden kann. Da heißt es zum Beispiel in einer überregionalen Wochenzeitschrift:

Der Chef einer Stadtverwaltung »... hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Mit Rückendeckung des Rates will er die Stadtverwaltung zu einer der modernsten Deutschlands umbauen. Zusammen mit dem Unternehmensberater ... hat das Rathaus ... als eine der ersten Kommunen in Deutschland ein umfassendes Reformprogramm gestartet, das bundesweit Beachtung fand. Unter den Schlagworten Kunden- und Teamorientierung sollte alles auf den Prüfstand gestellt werden, was bis dahin als verbindlich galt. Heute, zweieinhalb Jahre später, gilt das Projekt bei Mitarbeitern und Opposition als gescheitert. »Die Reform hat weder finanziell etwas gebracht, noch – bis auf wenige Ausnahmen – die Arbeit effektiver gemacht,« urteilt ..., »der Geschäftsführer der Frak-

tion der Oppositionspartei. »Die Kollegen fühlen sich im Stich gelassen«, gibt die Personalrätin ... die aufgeheizte Stimmung in der Belegschaft wieder.«

Auf das Augenmaß kommt es an!

Was der öffentliche Dienst heute so dringend braucht wie nie zuvor, ist eine Konzentration aller Kräfte auf die so notwendigen Anpassungsprozesse. Es gilt, nicht zu kleckern, sondern zu klotzen, und es gilt auch, dort mit den Reformen sofort zu beginnen, wo große und überzeugende Qualitätsverbesserungen erwartet werden können. Gefordert sind Reformen mit Augenmaß. Die üblichen Entscheidungs- und Gestaltungsmuster wie

- die Dampfkesselstrategie (= alles beim Alten belassen, bis der Kessel der Probleme (= Überschuldung) zu explodieren droht, dann hektischer und ineffizienter Aktionismus),
 - die Heckenscherenmentalität (= z. B. pauschale Kürzungen, undifferenzierte Widerbesetzungssperren) und
 - das Gießkannenprinzip (= z. B. Verteilen der Budgets bzw. Subventionen ohne strategische Schwerpunkte)
- müssen durch ein systematisches und ein gezieltes Vorgehen ersetzt werden. Das erzwingt einen langen Atem, setzt Beharrlichkeit, Ehrlichkeit, Streitkultur, Durchsetzungsvermögen, Unbequemlichkeiten, Orientierung an der Sache, Ausdauer, Disziplin und auf Ergebnisse hin fixiertes Denken voraus.

Der anstehende Wandel ist jedoch keine vordringliche Frage der Verwaltungstechniken (z. B. Budgetierung) oder der Ausgestaltung von Strukturen (z. B. Dezentralisation). Es stellt sich somit nicht vordringlich die »Seins-« und/oder Glaubensfrage – etwa nach der Zweckhaftigkeit einer »Zentralisation« oder einer »Dezentralisation«.

Im Kern geht es um etwas Wichtigeres: Es gilt, die eingeschliffenen Verkrustungen aufzubrechen. Diese Verkrustungen stellen sich zwangsläufig ein, wenn das Trägheitsprinzip der Gewohnheiten obsiegt. Dabei ist es dann meist von sekundärer Bedeutung, welche Struktur (z. B. zentrale oder dezentrale Bewirtschaftung der Ressourcen) oder Organisationsphilosophie (z. B. Management – Techniken) vorherrschend sind.

Der erste Schritt auf dem langen Weg zu einer Verwaltungsmodernisierung ist getan, wenn es gelingt, die eingeschliffenen Verkrustungen

- in den Köpfen – auch denen der Politiker –,
 - in den Verwaltungsabläufen,
 - in den Verwaltungsregelungen,
 - in der Aufgabenstruktur und
 - im Instanzenzug
- aufzubrechen.

Solche Verkrustungen sind häufig auch das Ergebnis eines fehlgeleiteten Perfektionismus. Mehr Pragmatismus und die Philosophie der kleinen, bedeutsamen Schritte bringen häufig mehr als groß angelegte Kongresse und pressewirksame Erfolgsmeldungen.

Gelingt es auch diesmal nicht (die Vorläufer neuer Wege reichen von der Studienkommission zur Reform des öffentlichen Dienstrechts [1970/1973] über das Aktionsprogramm [1976] bis hin zu vielen Länderinitiativen [80er-Jahre]) die Wurzel dieser Fehlentwicklungen zu fassen und an dieser Stelle mit den Änderungen anzusetzen, dann werden auch viele der an sich interessanten Instrumente der »Neuen

Steuerungsmodelle« wiederum zu leblosen Formalismen erstarrten. Was wir brauchen ist ein Einstellungswandel, sind Tugenden wie

- Durchsetzungsvermögen,
 - Bescheidenheit in der Sache,
 - Augenmaß für das Machbare,
 - Ehrlichkeit,
 - Offenheit,
 - Begeisterung für neue Wege,
 - Disziplin,
 - Beharrlichkeit,
 - soziale Kompetenz,
 - Flexibilität und Beweglichkeit
- auf allen Ebenen.

Es kommt auf die Flexibilität in den Köpfen und in den Strukturen an! Dazu gehört aber auch Toleranz und Ausgewogenheit: Denn was gestern richtig war, kann heute die falsche Antwort auf die aktuellen Herausforderungen sein. Morgen aber kann das, was wir heute als überholt ansehen (z. B. Zentralisation), wieder die adäquate Lösung auf die dann anstehenden Herausforderungen sein.

Wir müssen unser Schwarz-Weiß-Denken überwinden und sollten mehr Grautöne zulassen. Ein Schwarz-Weiß-Denken schafft zwar klare Konturen, dagegen treffen Grautöne fast immer die Wirklichkeit besser und exakter. Diese Grautöne sind allerdings auch wesentlich verpflichtender und arbeitsintensiver.

Zu oft wird übersehen, dass der Weg von Schwarz nach Weiß zwangsläufig über die Grautöne verläuft.

Trott macht betriebsblind! Freude an Innovationen wecken!

Wir müssen uns verändern, sonst ändert sich nichts! Innovationen und Veränderungen sind vor allem eine Frage der Einstellung: Veränderungsmanagement bedeutet eine Abkehr von der Routine. Denn Routine macht betriebsblind! Als Veränderungsmanager lassen Sie Ihre Arbeit täglichen zu einer neuen Herausforderung werden. Jeden Tag hinterfragen Sie, wie Sie die eingeschliffenen Bahnen durch neue Perspektiven effektiver und effizienter gestalten können. Hier beginnen die vielen kleinen, aber bedeutungsvollen Schritte.

Wer am Montagmorgen dagegen missmutig die Tür zu seinem Büro öffnet und im Routinegang Vorgang für Vorgang cool und ohne Herzblut abhakt und dabei mit steigender Ungeduld auf den Freitag (Management by Robinson) hofft, der macht sicherlich etwas falsch. Es kann nicht darum gehen, die Arbeitseingänge zu verwalten. Besser wäre es, wenn die Erkenntnis greift, dass sich jede Arbeit stetig, Woche für Woche, verbessern lässt und verbessert werden muss.

In diesem Sinne ist auch der Appell des Präsidenten von Philips, Jan D. Timmer, zu sehen: Innovation ist vor allem eine geistige Ausrichtung, eine Frage der Einstellung eines jeden Mitarbeiters. Innovation, Veränderung muss zu einer Lebensauffassung gemacht werden.

Wenn es Ihnen auf diese Weise gelingt, Freude an einer ständigen Verbesserung der Arbeit zu einem persönlichen Wert zu entwickeln, dann haben Sie und Ihre Verwaltung viel gewonnen. Zugegeben: In der öffentlichen Verwaltung sind viele Arbeiten durch Gesetze, Erlasse, Verordnungen

und eine Flut an Verfügungen »fremdbestimmt« und viele Hürden sind zu nehmen, um auf das Verwaltungsgeschehen gestaltend einzuwirken. Veränderungsprozesse sind daher in der Verwaltung nicht ohne Ausdauer, Durchsetzungsvermögen, zielorientiertes Verhalten und Beharrlichkeit vorstellbar. Keine leichte Aufgabe also. Gelingt es Ihnen – und dies gegen einen ausgeprägten Trend –, diese Eigenschaften systematisch zu entwickeln, dann lässt sich vieles im Ablauf einer Verwaltung und in Ihrem Arbeitsfeld verbessern. Auf einen weiteren Effekt können Sie bauen: Die Arbeit wird für Sie und für Ihr Team interessanter. Alle können an dieser sich selbst gestellten Herausforderung wachsen. Auch hier gilt: »Nicht ist erfolgreicher als der Erfolg! Schaffen Sie diese Erfolgserlebnisse! Setzen Sie auf die Dynamik eines ständigen Verbesserungsprozesses, warten Sie nicht darauf, das andere beginnen, sondern greifen Sie beherzt zu. Es lohnt, neue Wege zu gehen! Ihre Freude und Erfolgserlebnisse an einem ständigen Verbesserungsmanagement färbt ab und wirkt anregend.

Sie sind auf dem richtigen Weg, wenn Sie Freude an ständigen Verbesserungen der eigenen Leistung, der Leistung des Teams bis hin zur Leistung der Verwaltung zum Wachsen bringen. Es gibt viele Wege zu diesem Ziel. Nicht die Vielfalt ausgeklügelter Abhandlungen und Strategiepapiere zählt, wohl aber, dass Sie dem als richtig Erkannten auch Taten folgen lassen.

Die Führungskraft als Impulsgeber und Veränderer ist gefordert!

Wie aber gelingt es einer Führungskraft, die sich als Innovations- und Qualitätsmanager begreift, Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen? Es kann gelingen, wenn

- sich im Team alle als Teamspieler (auch die Stars) verstehen und sich Einzelne nicht als autokratische Vordenker und Alleskönner beweisen wollen,
- im Team die anstehenden Aufgaben als gemeinsam zu lösende Herausforderung begriffen wird,
- im Team konsequent Statusblockaden und autoritäres Gehabe zugunsten einer offenen Gesprächskultur abgebaut werden (vgl. Dienstbesprechung),
- im Team die Sieger-Verlierer-Spirale und Mentalität des Klassenbesten zugunsten des Teamgedankens überwunden wird,
- Veränderungen nicht als Angriff auf den bisherigen Arbeitsstil interpretiert wird,
- die Profilierung Einzelner auf Kosten der anderen überwunden wird und der Teamgeist in den Vordergrund gestellt wird,
- sich das Team auf realistische Wege der Verbesserungen konzentriert und dabei Lust und Innovationsfreude entwickelt,
- das Team die Verantwortung für Ihr Tun übernimmt und nicht den Teamchef in die Rolle des Preisrichters drängt (Problem: Leistungsprämien und Leistungszulagen),
- Veränderungsprozesse von allen im Wechsel moderiert werden,
- das Team es lernt, das Bestehende ständig zu hinterfragen,
- Ängste einzelner Mitarbeiter vor Veränderungen von allen Teammitgliedern ernst genommen wird und solidarisch die negativen Folgen gemeinsam getragen werden.

Innovationsknacker und Killerphrasen erkennen und neutralisieren!

Stattdessen ist häufig zu beobachten, dass Innovationen zerredet und/oder abgeblockt werden. Wichtig ist es daher, diese »Innovationsknacker« beizeiten zu erkennen und zu überwinden. Solche Innovationsknacker wie etwa:

- So haben wir das noch nie gemacht!
 - Gegen den Vorschlag spricht ...
 - Wenn das klappen würde, wäre schon längst jemand anderes auf diese Idee gekommen!
 - Geht nicht, weil ...
 - Die rechtlichen Bestimmungen sind eindeutig dagegen!
 - Mit diesen Träumereien können Sie keinen Praktiker begeistern!
 - Das ist doch alles graue Theorie!
 - Das kann doch alles gar nicht funktionieren, weil ...
 - Sie können doch nicht behaupten, dass wir bislang schlechte Arbeit abgeliefert haben!
 - Da wollen sich doch bloß welche auf unsere Kosten profilieren!
 - Die sollten doch erst einmal das Verwaltungseinmaleins lernen!
 - Wir leisten gute Arbeit! Und dabei soll es bleiben!
 - Das sollte in Ruhe mal ein Ausschuss untersuchen!
 - Unsere Anweisungen lauten doch ganz anders!
 - Ich bin ja bereit, mit Ihnen zu theoretisieren! Aber ich habe im Augenblick Wichtigeres zu tun!
 - Das ist doch gegen die Vorschriften!
- speisen sich aus Ängsten vor Neuerungen, aus Bequemlichkeit, aus Eitelkeiten, fehlender Phantasie, schlechten Erfahrungen und vielen anderen Quellen menschlichen Miteinanders. Von daher ist kein leichtes Unterfangen, gegen diese Ideenkiller und Ideenhemmer mit Erfolg vorzugehen.
- Ein erster Schritt ist allerdings getan, wenn bei jedem die Einsicht greift, dass auch wir in diesem Konzert mal als Promotor neuer Ideen, ein anderes mal als Blocker des Neuen mitspielen. Es sind nicht nur die anderen, die unsere Ideen und die neuen Wege blockieren.
- Entscheidend ist es daher, den eigenen Standpunkt mit dem Blick des anderen auszuleuchten. Sich in die Rolle des anderen hineinzusetzen, bedeutet häufig nicht nur ein besseres Verstehen des Andersartigen, die veränderte Perspektive kann auch neue Aspekte erschließen helfen. In diesem Sinne hebt Henry Ford hervor:
- Das Geheimnis des Erfolgs ist,
den Standpunkt des anderen zu verstehen!
- Wer dagegen mit begrenztem Blick auf seinem Standpunkt beharrt, begünstigt nicht selten eine Spirale der aggressiven Aufrüstung. Dann folgen den verbalen Schlägen Gegenschläge und schon bald haben sich die Konfliktparteien so stark emotional aufgeschaukelt, dass eine Verständigung aus der Sache heraus nicht mehr möglich ist.
- Typische Reaktionen der Betroffenen, die sich nicht unmittelbar für die neuen Wege begeistern lassen, sind zum Beispiel:
- Da sind doch nur Wichtigtuer am Werk, die sich persönlich und/oder politisch profilieren wollen!
 - Wenn das alles so wichtig ist, warum ist dann nicht schon früher jemand auf diese Ideen gekommen!?
 - Soll die Leitung doch erst einmal bei sich selbst mit den Reformen beginnen!

- Das ist doch nur ein Markt der Eitelkeiten ohne Sinn und Substanz!
 - Was hier propagiert wird, ist ein Markt für Unternehmensberater, aber kein Gewinn für die Verwaltung!
 - Die sollen doch ehrlich bleiben: Denen geht es doch nur um Stelleneinsparungen!
 - Die Politiker sind doch gar nicht bereit, die Konsequenzen mit zu tragen!
 - Diese »Spielereien« haben doch nur zu teuren und schlechten Alternativen geführt. Schauen Sie sich doch die Müllentsorgung, die Privatisierung der Post und Bahn an!
 - Die Verwaltung hat ganz andere Aufgaben. Gemeinwohlorientierung hat nichts mit Gewinnmaximierung und betriebswirtschaftlicher Kostenrechnung zu tun!
 - Unsere Verwaltungsleitung soll erst einmal die Dinge in Ordnung bringen, die wir schon seit Jahren anmahnen!
 - Soll die Leitung doch erst einmal selbst zeigen, dass sie es mit den Reformen ernst meint!
 - Die da oben haben wohl nichts mehr zu tun! Die sollten sich andere Spielwiesen suchen und uns in Ruhe arbeiten lassen!
 - Wenn das alles so wichtig ist, warum ist dann nicht schon früher jemand darauf gekommen?!
- Diese verbalen Hiebe provozieren starke Worte auf Seiten der Missionare:
- Diese Betonköpfe lassen sich ja nicht mehr bewegen!
 - In unserer Verwaltung fehlt es einfach an intellektuellem Potenzial, mit dem man eine Reform erfolgreich angehen könnte!
 - Die begreifen immer noch nicht den Ernst der Lage!
 - Es wird höchste Zeit, dass diese Blocker und Betonköpfe da unten endlich begreifen, dass es mit diesem Schlendrian so nicht weitergehen kann.
 - Wer die Zeichen der Zeit nicht freiwillig begreifen will, der wird es spüren!
 - Schauen Sie sich doch um: Mit diesen Leuten kann man doch keine Reform machen!
 - Wer nicht begreift, was jetzt zu tun ist, der hat bei uns keine Chance!
 - Wir setzen nur noch auf die Engagierten. Bei den anderen ist Hopfen und Malz verloren.
 - Je stärker der Aufschrei, desto näher sind wir an der Lösung!
 - Die Zeiten der Rücksicht sind vorbei: Friss, Vogel, oder stirb!
 - Wir haben jetzt lange genug Überzeugungsarbeit geleistet. Jetzt reicht es!
 - Alle Überzeugungsarbeit findet auch einmal ein Ende!
 - Diese Betonköpfe haben die guten Ideen der Reformen mit ihrer Sturheit und Selbstgerechtigkeit vor die Wand laufen lassen!

Die Macht der Gedanken und der Einstellung!

Hinter diesen Abwehr-Argumenten und Gegenargumenten stecken – und dies auf einer tief verankerten Ebene – Einstellungen und Gefühle. Vieles wird zwar rational vorgetragen, doch hinter dieser scheinbaren Rationalität stehen weniger reflektierte Emotionen. Daher heißt es auch: »Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand.« (Versuchen Sie einmal, einen verliebten Mann oder eine verliebte Frau zu überzeugen bzw. zu warnen, die von einer heiß begehrten Person ausgenutzt wird. Sie werden es bei dieser Überzeu-

gungsarbeit schwer haben. Es lässt sich kaum vermitteln, dass die Begehrenden aus dieser »Paarung« fast immer als Verlierer herausgehen! Die Chancen, auf diesem Feld etwas mit Argumenten zu bewegen, ist gering).

Einstellungen sind nicht naturgegeben! Einstellungen schleifen sich mitunter latent ein (z. B. die Führungskraft als Vorbild), Einstellungen können aber auch positiv reflektiert, hinterfragt und »kultiviert« werden. Das setzt dann allerdings auch unbequeme Gedankenarbeit voraus. Wer beispielsweise als Polizist Nacht für Nacht »Besoffene«, »Diebe« und »Schläger« einsammelt, könnte leicht versucht sein, das Bild von den Menschen dieser Stadt zu verkürzen. Gefragt im sonnigen Süden am Tresen mit dem herrlichen Panorama eines weitläufigen Strandes: »Was sind die Kölner eigentlich für Menschen?«, könnten die Erlebniswerte der Nachtdienste zu einer verkürzten Beurteilung führen.

Nicht anders geht es dem Bearbeiter in den Ausländer- und/oder Sozialämtern. Einige besondere dramatische Erlebnisse können die Einstellung nachhaltig prägen. Wer als Führungskraft Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sammeln musste, die innerlich gekündigt haben, entwickelt nicht immer ein positives Menschenbild. Diese Dynamik kann sich überhöhen und wird nicht selten zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Die Kraft der Gedanken, aber auch die Gefahren, sind unübersehbar. Unter dem Schlagwort des corporate identity, mit den Systemkomponenten des corporate design, des corporate communication und des corporate attitude erleben wir heute im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle ein emsiges, nicht immer auch die Skeptiker überzeugendes Treiben. Ausfluss dieser Arbeiten, die ein wichtiges, unverzichtbares Ziel verfolgen: nämlich auf die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Verwaltung einzuwirken, sind beispielsweise Leitsätze der Führung, Leitsätze zur Zusammenarbeit bis hin zu Leitsätzen der Bürgerorientierung.

Nicht immer gelingt es, die dahinter stehende Psychologie zu vermitteln. Dann werden solche Leitsätze leicht zu Lachnummern. Dann wird das Engagement der Überzeugten leicht zerredet und mit Hämme bedacht: Fast immer läuft dabei der gleiche »Film« ab: Wirbt die Projektgruppe für ihre Leitsätze, dann heißt es mit einem Ton der Überheblichkeit: »Das sind doch Selbstverständlichkeiten! Wo kommen wir hin, wenn solche Selbstverständlichkeiten auch noch formuliert werden müssen?!« Werden diese Selbstverständlichkeiten einem Praxistest unterworfen (vgl. Mitarbeiterbefragung), wird sehr schnell die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis offensichtlich: Nun kehrt sich der Vorwurf ins Gegenteil: »Das müssten ja lauter Heilige sein! Mit den Menschen, die wir kennen, wird das wohl kaum zu realisieren sein, kann das, was hier steht, doch bestenfalls nur eine Lachnummer sein!«

Wer diesem Schwarz-Weiß-Denken folgt, übersieht die eigentliche Funktion der Leitsätze. Leitsätze sind Leitplanken des sozialen Miteinanders. Dabei ist der dahinterstehende Mechanismus simpel und auch wirkungsvoll: Wer sich zum Beispiel einredet und daran glaubt, dass Freitag der dreizehnte ein unheilvoller Tag ist, wird selten enttäuscht! Denn der Glaube versetzt nicht nur Berge, sondern er schafft auch Barrieren und Stolpersteine, wenn man es denn darauf anlegt. Die Wirkung ist prompt, der Mechanismus einfach: Viele »Einstellungen werden durch den Inneren Dialog geformt und gefestigt«.

Da gibt es beispielsweise im Sportunterricht das »Pferd« Hier sind beim eleganten Überwinden Körperbeherrschung, eine Portion Mut und Überwindung gefordert. Versetzen wir uns in eine solche Übungssituation: Aufgereiht warten die jungen Sportler auf ihren vom Vorturner vorgegebenen Einsatz. Mit jedem Abgang nähert sich für die Wartenden die Herausforderung. Bei sensibleren Gemütern stellt sich in dieser Phase eine Beklemmung ein: »Wie soll ich das bloß schaffen? Und weh tut es auch noch!« Unterstellen wir in dieser höchst sensiblen Phase eine nette, sympathische Stimme: Diese Stimme aus dem Hintergrund lässt sehr schnell die Zweifel zur Gewissheit werden: »Du schaffst das nicht, du schaffst das nicht! Du ...!« Hierauf reagieren nur wenige mit Trotz: »Jetzt aber erst recht!« Viel häufiger folgt auf die Stimme die totale Resignation: »Wie recht er hat!«

In diesem Beispiel kam die Suggestion von außen. Wesentlich sympathischer – und damit auch weitaus eingängiger – ist für die meisten Menschen die eigene innere Stimme. Ihr folgt man meist bedingungslos. Daher verwundert auch nicht, wie erfolgreich Pessimisten sich zu programmieren verstehen.

Die Bedeutung der Einstellung und die Macht des inneren Dialogs

Die Einstellung – also das Ergebnis des Einstellens – erweist sich im Großen wie im Kleinen als eine entscheidende Sollgröße. Diese Einstellung ist letztendlich entscheidend, ob eine Führungskraft an den Herausforderungen wächst oder scheitert. Wenden wir uns in diesem Zusammenhang einem alltäglichen Beispiel zu:

In einer Fabrikhalle arbeiten mehrere Teams zusammen, die aus jeweils 6 Mitarbeitern bestehen. Ein Manager unterstützt die Teams bei ihrer Arbeit. Auf seinem Weg durch die Halle bemerkt der Produktionsleiter, dass die Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe untätig um ihre Maschine herum stehen. Wer sich mit seiner Aufgabe als Führungskraft weniger identifiziert, könnte den sich abzeichnenden Konflikt durch »Übersehen« aus dem Wege zu gehen. Die Beruhigungsformel heißt dann: »Die werden wohl gleich wieder an die Arbeit gehen!« Das Spektrum möglichen Verhaltens ist breit gespannt: Die eine Führungskraft betont mehr die Aufgabenerfüllung, die andere sieht mehr die Akteure und eine dritte engagiert sich sowohl für die Aufgabe wie auch die agierenden Mitarbeiter. Hinter all diesen Varianten menschlichen Verhaltens steht eine mentale Einstimmung. Drei Varianten hierzu:

Innerer Dialog bei Alternative 1 :	Warum stehen die da wieder einmal herum!? Wenn man nicht ständig den Aufpasser spielt, dann machen die, was sie wollen!
Innerer Dialog bei Alternative 2	Was ist denn da los? Ich bin gespannt, welche Entschuldigung ich jetzt zu hören bekomme!
Innerer Dialog bei Alternative 3	Was ist wohl passiert, dass die Gruppe nicht weiterkommt? Was kann ich zur Lösung des Problems beitragen, damit die Arbeit weitergehen kann?

Mit diesem inneren Dialog wird die mentale Einstimmung bestärkt und fixiert. Diese Einstimmung präjudiziert aber auch die Wortwahl.

Die ersten entscheidenden Worte bei Alternative 1	Die ersten entscheidenden Worte bei Alternative 2	Die ersten entscheidenden Worte bei Alternative 3
»Machen Sie, dass Sie an die Arbeit kommen! Sie werden nicht für ihr Nichtstun bezahlt!«	»Warum stehen Sie denn hier so herum? Ist etwas nicht in Ordnung?«	»Wo brennt es? Wie können wir gemeinsam das Problem lösen?«

Die verbale Aktion des Produktionsleiters, die Ausfluss seiner mentalen Einstimmung ist, entscheidet über die Reaktion des Teams.

Die Reaktion des Arbeitsteams auf die ersten Worte bei Alternative 1	Die Reaktion des Arbeitsteams auf die ersten Worte bei Alternative 2	Die Reaktion des Arbeitsteams auf die ersten Worte bei Alternative 3
Widerstände und Kampfstile: »Diesem arroganten Wichtigtuier werden wir es zeigen!«	Musste das ausgerechnet uns passieren. Wie stehen wir jetzt da? Rechtfertigungen: »Wir werden schon alleine mit dem Problem fertig!«	Offenheit und Vertrauen: »Wie finden wir gemeinsam die beste Lösung? Was kann der Produktionsleiter dazu beitragen?«

Auf die Einstellung, das Einstimmen und den verbalen und nonverbalen Einstieg kommt es an! In den ersten Augenblicken einer Begegnung werden entweder Barrieren oder Brücken gebaut. Eine falsche Einstimmung, gefolgt von einer problematischen Wortwahl, verhindert die Lösungen. Nur die richtige Einstellung und die positive Einstimmung führt in der Regel zur Lösung einer anstehenden Herausforderung.

Ein guter Einstieg ist der Türöffner zum Erfolg! Doch Sie müssen auch durch diese Türe gehen! Und das erfordert häufig neben der Technik des Hinterfragens Tugenden wie Beharrlichkeit, Mut, nämlich vermeintliche Selbstverständlichkeiten nicht als gegeben hinzunehmen, und Ausdauer. Wer diesen nicht immer risikolosen Weg wählt, bewegt sich und die Sache im Kernbereich. Es kommt darauf an, sich nicht in vorschnellen Lösungen zu verfangen. Hier können wir in der Tat von Kindern lernen, was wir im Laufe der Jahre verlernt haben: Damals war man noch neugierig und hinterfragte, was anderen so klar und eindeutig schien. Man nennt diese frühe Phase auch »Die Warum-Phase«. Wer sich hierauf zurückbesinnt, kommt den Dingen auf den Grund. Diese Technik ist alles andere als leicht zu beherrschen. Aber sie ist wirkungsvoll, wenngleich sie auch vielfach nervt.

Würde sich beispielsweise der Produktionsleiter auf seine Frage: »Was ist passiert?« mit dem Hinweis begnügen, dass die Sicherung der Maschine durchgebrannt ist, dann wäre Team und Produktionsleiter der eigentlichen Ursache des Maschinenausfalls nur ein kleines Stück näher gekommen. Denn die Sicherung ist, wie der weitere Verlauf zeigt, ein Symptom und nicht die Ursache des Problems. Daher begnügt sich der umsichtige Manager nicht mit der ersten schnellen Lösung. Er geht der Sache weiter auf den Grund. Denn wer zum Suchen angehalten wird, der findet auch meist differenziertere Lösungen: »Warum ist die Sicherung ausgefallen?« Verlegenes Schweigen, dann der Aha-Effekt: »Weil die Maschine heißgelaufen ist!« »Und warum ist die Maschine heißgelaufen?« Verblüffung und Nachdenken: »Das müssen wir prüfen!« Die Lösung: Das Achsenlager ist

ausgeschlagen! Aber auch dies hat möglicherweise einen Grund und daher schließt sich ein weiteres »Warum« an. Am Ende dieser langen Kette von Fragen und offenen Antworten steht ein beschädigtes Siebfilter, die eigentliche Ursache des Dilemmas.

Wer ohne Scheu und wer ohne Druckvariante fragt, der erhält erstaunliche Antworten. Kinder, die noch neugierig sind und wenig Sinn für Eitelkeiten haben, wissen dies. Mit ihrem »Warum« erobern sie sich die Welt. Ältere verlieren die Neugier und werden eher altgerig.

– Erfülle deinen Geist mit großen Gedanken, denn du wirst nie höher steigen als deine Gedanken. *Disraeli*

Achte auf deine Gedanken,
denn sie werden Worte.
Achte auf deine Worte,
denn sie werden Handlungen.
Achte auf deine Handlungen,
denn sie werden dein Charakter.
Achte auf deinen Charakter,
denn er wird dein Schicksal.

Talmud

Die Verstrickungen der "schnellen" Lösungen		
Wer fragt, der lenkt: Die richtige Frage mit der richtigen Einstellung als Türöffner!		
Problem: Arbeiter in einer Fabrikhalle stehen untätig um eine Maschine herum. Der Produktionsleiter bemerkt dies und geht auf die Gruppe zu. Lösungsweg: Die Lösung wird durch die Einstellung zum Problem und den Einstieg bestimmt!		
Mentale Einstimmung	Einstieg	Auswirkungen
Alternative 1: Warum stehen die da wieder herum! Wenn man nicht ständig hinterher ist, machen die, was sie wollen! Alternative 2: Warum arbeiten die dann nicht? Welche Entscheidung haben sie denn jetzt? Alternative 3: Was ist wohl passiert? Was kann ich zur Lösung des Problems beitragen? <small>Problemlöser</small>	Machen Sie, daß Sie an die Arbeit kommen! Sie werden nicht für Nichtstun bezahlt! Warum stehen Sie denn hier herum? Was ist denn los? Wo brennt es? Wie können wir gemeinsam das Problem lösen?	Widerstände und Kampfziele: Diesem arroganten Wichtigster werden wir es zeigen! Rechtfertigungen: "Wir werden schon alleine mit dem Problem fertig!" Offenheit: "Wie finden wir gemeinsam die beste Lösung?"

Wir sind, was wir denken.
Alles, was wir sind,
entsteht durch unsere Gedanken.
Mit unseren Gedanken erschaffen wir die Welt.
Spreche oder Handle mit unreinen Gedanken
(Anmerkung: vgl. negative Einstellung),
und das Unglück wird dich verfolgen,
wie das Rad den Ochsen, der den Karren zieht ...

Spreche und handle mit reinen Gedanken
(Anmerkung: positiver Einstellung),
und das Glück wird dir auf dem Fuße folgen
wie dein Schatten unerschütterlich. ...

Dein schlimmster Feind kann dir nicht so viel anhaben
wie deine eigenen unkontrollierten Gedanken.

Dhammapada

Die Verstrickungen der "schnellen" Lösungen	
Problemsuche: Die richtige Frage führt zur richtigen Lösung	Lösungswege
Frage 1: Warum ist die Maschine stehen geblieben? Antwort 1: Die Sicherung ist wegen Überlastung durchgebrannt. Frage 2: Warum war die Maschine überlastet? Antwort 2: Weil das Lager nicht richtig geschmiert wurde. Frage 3: Warum wurde das Lager nicht richtig geschmiert? Antwort 3: Weil die Ölpumpe nicht richtig funktioniert. Frage 4: Warum funktioniert sie nicht richtig? Antwort 4: Weil ihr Achslager schon ausgeleiart ist. Frage 5: Warum ist es ausgeleiart? Antwort 5: Weil Schmutz hineingekommen ist.	--> neue Sicherung --> neue Sicherung --> Lager schmieren --> neue Sicherung --> Lager schmieren --> neue Ölpumpe --> neue Sicherung --> Lager schmieren --> neue Ölpumpe --> neues Achslager Neues Siebfilter an der Pumpe <small>selbsterbaltet nach Talmud Oshan, Teyota Moten</small>

Vergleicht man einmal auf diesen Hintergrund typische Einstellungen von Managern, die sich selbst und die von ihrer Umwelt als Gewinner bzw. Verlierer-Typen eingeschätzt würden, dann lassen sich die hier gezeichneten Konturen ausmachen, wie eine Untersuchung von M. James und O. Jongward belegen.

Einstellung ist das Ergebnis des »Ein-gestellt-seins«

Wer antritt, um Verhaltensweisen zu verändern, das zeigt dieses Beispiel, darf sich nicht nur auf die Techniken beschränken, sondern er muss bei der Grundeinstellung und bei der mentalen Einstimmung ansetzen. Selbst tief eingeschlifflene Verhaltensweisen lassen sich durch Gedankenarbeit modifizieren. Wer hier ansetzt, der kann vieles bewegen.

Dies ist keine Erkenntnis unserer Tage. Das Wissen über diese Möglichkeiten ist über viele Generationen gewachsen und reicht viele Jahrtausende zurück. Auf den Kern zurückgeführt heißt dies: Es kommt darauf an, die Herausforderungen positiv anzugehen:

- Der Gebeugte hat lauter böse Tage, der Wohlgemute hat allezeit Fest. *Sprüche 15,15*
- Die größte Entdeckung unserer Generation besteht darin, dass der Mensch fähig ist, sein Leben zu ändern, indem er seine Gedanken ändert. *Williams James*
- Das Leben eines Menschen ist das, was seine Gedanken daraus machen. *Marc Aurel*

Hinterfragen Sie Ihre Einstellungen

Ein entscheidender Schritt ist es daher, dass wir unsere Einstellung und persönlichen Leitbilder ständig hinterfragen und gegebenenfalls korrigieren. Der Start in diese unbequeme Richtung ist getan, wenn wir uns über unsere generelle Einstellung zu anderen Menschen selbstkritisch Rechenschaft ablegen. Das Menschenbild von Führungskräften ist häufig entscheidend, wie sich das Innovationsklima in einer Arbeitseinheit entwickelt. Wenn die Perspektive nicht stimmt, sind viele irreparable Schäden im Arbeitsablauf die Folge und das Betriebs- und Arbeitsklima nimmt Schaden. Denn mit der Qualität und Ausrichtung des Leit- und Menschenbildes kommt schon bald die Dynamik der sich selbst erfüllenden Prophezeiung in Schwung.

Unterstellen wir einmal, dass nach vielen Jahren die Leitung in einem Amt bzw. in einer Behörde wechselt. Vom Hausmeister bis hin zum Vize beginnt schon bald die bange Frage: »Wer wird der Nachfolger?« Die sprichwörtliche Angst vor dem Neuen (Neophobie) schafft eine kreative und spannungsgeladene Gerüchteküche. Bei jedem im Flurfunk gehandelten Kandidaten werden die Vorzüge und die Nachteile pointiert herausgearbeitet und genüsslich wird der persönliche Betroffenheitsgrad vom Vorzimmer bis hin zum unbeliebten Kollegen oder Vorgesetzten gehandelt.

Die neue Amtsleitung

Auf die Einstellung kommt es an!

Nach vielen Jahren wechselt Ihr "Chef" (besser: Führungskraft) in den Ruhestand. Der "Neue" wird erwartet. Über den "Flurfunk" werden zwei potentielle Bewerber gehandelt. Was erwarten Sie bei Alternative A bzw. Alternative B? Wie wird sich die Einstellung der Leitung auf das Arbeits- bzw. Betriebsklima auswirken?

Alternative A

Alternative B

Leitbild A	Leitbild B
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nur nicht unangenehm nach oben auffallen! ✓ Befehl und Gehorsam halten die Welt zusammen! ✓ Auf keinen Fall Fehler eingestehen. ✓ Was zählt, ist meine Karriere! ✓ Ich trage die Verantwortung, daher entscheide ich auch! ✓ Druck ist wirkungsvoller als Überzeugen! ✓ Kein Sozialklimbimm: Soziale Kompetenz ist eine Erfindung praxisfremder Soziologen! ✓ Es wird höchste Zeit, daß hier Schwung hineinkommt! ✓ Drückeberger haben bei mir keine Chance! ✓ Mir tanzen die Mitarbeiter nicht auf dem Kopf herum! ✓ Die meisten Mitarbeiter sind faul und gehen der Verantwortung aus dem Weg. ✓ Ohne ständige Kontrolle geht überhaupt nichts! 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ich werde dafür bezahlt, auch unangenehme Wahrheiten beim Namen zu nennen! ✓ Ich stehe hinter meinen Mitarbeitern auch in unangenehmen Situationen! ✓ Konflikte gehören zu Arbeitsgruppen! Worauf es ankommt, ist soziale Kompetenz und ein vernünftiges Konfliktmanagement! ✓ Als Dienstleister und Moderator schaffe ich optimale Arbeitsbedingungen für Spitzenleistungen! ✓ Die Sache ist mir wichtig. Hier werden wir gemeinsam etwas bewegen! ✓ Ich baue auf das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter! ✓ Wer die Mitarbeiter fordert, muß sie auch fördern! ✓ Menschen wollen Erfolg haben. Meine Aufgabe ist es daher, Erfolgsergebnisse zu managen! ✓ Fremdkontrolle muß durch Selbstkontrolle ersetzt werden! ✓ Menschen streben nach einer sinngebenden Tätigkeit.

Gesteuert wird die Dynamik der sich selbsterfüllenden Prophezeiung durch die persönlichen Leitbilder, das Selbst- und das Fremdbild. Nicht immer ist einer Führungskraft tatsächlich bewusst, von welchen inneren Strukturen sie geleitet wird. Häufig hat die Umwelt dafür einen besseren und schärferen Sinn.

Leit- und Menschenbilder prägen die eigenen Verhaltensweisen, sie wirken aber auch massiv auf die Umwelt ein. Aktion und Reaktion stehen hier in einem engen Spannungsverhältnis zueinander. Wenden wir uns in diesem Zusammenhang einmal den beiden aussichtsreichen Kandidaten zu. Da haben wir den Herrn A und den Herrn B. In ihrem Leben haben sich bei ihnen die folgenden Leitsätze herausgebildet.

Wenden wir uns zunächst einmal dem Leitbild A zu. Dieses Bild ist durch eine äußerst pessimistische Sicht des Mitmenschen geprägt. Wer mit diesem Bild an seine Mitmenschen herangeht, wird selten enttäuscht. Seine Sicht bewahrt sich. Bereits der Dichter Aesop hat auf diese Zusammenhänge schon vor über 2000 Jahren hingewiesen.

An einer Wegkreuzung, so der alte Weise, fragte ein Wanderer den Dichter, wo es denn nach Athen gehe und wie die Leute denn dort sind. Der Dichter konterte mit einer Gegenfrage: »Sage du mir erst, woher du kommst und wie die Leute dort sind!« »Ich komme aus Argos, die Leute dort sind faule Bäusche, liegen in der Sonne. Streiten sich ständig und sind Intriganten.« Die Antwort des Dichters: »Die Leute, die du in Athen treffen wirst, werden nicht anders sein, als die, die du in Argos hast kennen gelernt.« Als der nächste Wanderer des Weges kam und die Richtung erfragte, wiederholte

der Dichter seine Frage und erfuhr: »Oh, die Leute aus Argos, das sind feine Menschen, ehrlich, zuverlässig, freundlich, es ist ein Geschenk, mit ihnen leben zu dürfen!« »Die Leute in Athen, die du kennen lernen wirst«, so der Dichter, »werden nicht anders sein, als die, die du in Argos kennengelernt hast!«

Ob Wanderer oder Amtsleiter, der Positive wird ebenso sein Menschenbild bestätigt sehen wie der Negative. Er wird sein Misstrauen sowie die Notwendigkeit der Kontrolle und der kurzen Leine mit wohlgesetzten Worten zu begründen wissen. Treffen sich die beiden so unterschiedlichen Naturen am Stammtisch, so wird jeder seine Erlebnisse ins Spiel bringen, die das eigene Menschen- und Leitbild stützen.

Die Werte der Chefs haben allerdings auch Vorbildfunktion für die Mitarbeiter: In dem einen Fall führt es zu Duckmäuser, zu vorsichtigem Taktieren, zu einer Absicherungsmentalität, zu einer verkrampften Vermeidung von Fehlern, zu einer Fortschreibung des Trotts. Listen kursieren über die bevorzugte Wortwahl des »unnachsichtigen Chefs« Sie bewahren einen bei Vorlagen vor den flinken Korrekturen des Unnachsichtigen. Es kommt zu offenen, meist aber verdeckten Aggressionen, Intrigen und Ausgrenzungen.

Bei Typ B ist eine offene Streitkultur möglich, Fehler sind erlaubt, dürfen aber nur einmal gemacht werden. Die Freude am Experiment macht die Arbeit interessant und neue Wege werden erprobt. Selbstwertgefühl der Zugeordneten wird gestärkt. Selbstbewusste Mitarbeiter machen das Führen nicht unbedingt leichter, in jedem Fall aber durchweg effektiver.

Persönliche Leitbilder	
Karriereorientierter Dynamiker	Auslaufmodell
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Keine Blöße zeigen! ✓ Ich bin der Beste und daher ist meine Abteilung auch die beste! ✓ Ich zeige, wo es langgeht! ✓ Distanz wahren! Keine Verbrüderungen ✓ Die müssen merken, wer Herr im Haus ist! ✓ Fordern und hart bleiben! ✓ Kleinhalten durch Zeitdruck ✓ Man muß die Zügel straff halten und den Leuten ständig auf die Hände schauen! ✓ Keine Schwäche zeigen! Keine Fehler eingestehen! 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nur keinen Ärger verursachen! ✓ In meiner Abteilung gibt es keine Konflikte! ✓ Neumodischer Kram! Das klappt doch alles nicht! Alles Wichtigtuer! ✓ Nur keine Hektik! Durch Liegenlassen erledigt sich viel! ✓ Es läuft doch alles so gut! ✓ Aufgabenkritik führt doch nur zu mehr Arbeitslosigkeit! ✓ Tauchen Probleme auf, tauche ich ab! ✓ Keine Experimente! ✓ "Wenn die da oben es so wollen, bekommen sie es auch! ✓ Es ist doch bis auf Kleinigkeiten alles gut geregelt!

Es gibt viele weitere Modifikationen von persönlichen Leitbildern. Besondere Karrierechancen hat heute der karriereorientierte Dynamiker. Ein besonderes Flair an Sturheit verbreitet das »Auslaufmodell«.

Hinter diesen Einstellungen stehen Menschen und Persönlichkeiten. Mit etwas Sinn für Differenzierung lässt sich durchaus eine Typologie der Reformer ausmachen. Nun ist es bei Reformen nicht anders wie im täglichen Miteinander. Daher reicht das Spektrum der Reformer von den fleißigen Intelligenzen (obwohl nur 5 Prozent an Zahl, bewegen sie 95 Prozent der Reformlast), über die faulen Intelligenzen (warten in Ruhe ab, bis sich die Fettnäpfchen herausgebildet haben, die sie meiden und anderen empfehlen) und die fleißigen Dummen (entwickeln hektische Bewegung, ohne etwas zu bewegen) bis hin zu den faulen Dummen (sie schaffen Ruheräume in einer hektischen Zeit).

Eine weitere Differenzierung findet sich, wenn diesen vier Grundtypen das persönliche Kolorit beigegeben wird. Hierzu eine kleine, unvollständige Auswahl:

- *Da haben wir beispielsweise den fleißigen dummen Pfau. Er sieht und nutzt die Chance, Achtung und Anerkennung, mit der er nicht häufig vom Leben beschenkt wurde, durch viel Wirbel und aufpolierte Thesen zu finden. Ist er intelligent, aber faul, dann weiß er seine Umwelt so lange zu blenden, bis er die Ernte seiner Schattendynamik eingefahren hat. Mit einem gekonnten Abgang lässt er den Nachfolger den Karren aus dem Dreck ziehen. Der muss dann einlösen, was der Blender ihm eingebrockt hat.*
- *Eine anderer Typ ist der Eiferer. Er ist von seiner Mission überzeugt, hegt keinerlei Selbstzweifel, nimmt Einwände sofort persönlich und lässt keine abweichenden Meinungen zu. Seine Wahrnehmung verengt sich selektiv auf die »gläubigen Gefolgsleute« und auf die »Sektierer« Wer sich als Sektierer outet, muss mit der Inquisition rechnen.*
- *Das ist beim Harmoniereformer anders. Hier werden die Dinge geschoben und verschoben, bis sich alle – leicht geschafft und generot von den sich neutralisierenden Kräften – in das Unvermeidliche fügen.*
- *Der Jammerlappen als Reformers hat schon immer gewusst, dass es mit den Reformen nicht klappen kann. Vergleichbar einem Trainer, der nach dem verlorenen Spiel auf die Frage: »Woran hat es denn gelegen, dass Ihre Mannschaft verloren hat?« nur eines zu antworten weiß: »der Rasen war zu hoch!« findet dieser Reformtyp viele Erklärungen, warum es nicht geklappt hat. Statt nach vorn auf die Lösung zu schauen, übt er sich in der Nabelschau. Das Jammer hält ihn von dem ab, was eigentlich zu tun wäre.*

Überwinden Sie die ineffektive »Sieger-Verlierer-Spirale«

Die Straße des »Gewinners (nicht die des Rechthabers oder des »gnadenlosen Siegers«) beginnt mit der positiv kreativen Einstellung. Franz Alt hat es in einem anderen Zusammenhang – aber durchaus auf diese Herausforderung übertragbar – wie folgt formuliert:

Das alte Bewusstsein sagt: »Man kann ja doch nichts ändern.«

Neues Bewusstsein sagt: »Es kommt auf mich an.«

»Das alte Bewusstsein misstraut. Das neue Bewusstsein vertraut.«

Wichtig ist, dass Sie Ihre Einstellung zu einem Veränderungsmanagement einmal hinterfragen. Weil Veränderung und Anpassung heute propagierte Werte sind, sind sehr viele Menschen im Allgemeinen bereit, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen. Geht es indes vom Allgemeinen hin zum Konkreten, dann verweigern viele die Gefolgschaft.

Die größten Feinde für Neuerungen in der öffentlichen Verwaltung sind

- Eitelkeiten,
- Ängste,
- eine stark ausdifferenzierte Hierarchie,
- eine Absicherungsmentalität,
- ein schlecht entwickeltes Verantwortungsmanagement und
- ein ausgeprägtes Statusdenken.

Machen Sie stattdessen möglichst viele zu Gewinnern!

Als der neue Mitarbeiter, Herr Muskel, seinem Gruppenleiter einen neuen Weg vorschlug, wie der Arbeitsablauf besser

und rationeller gestaltet werden kann, wurde er mit den bekannten Innovationsknackern abgeblockt: »Wenn das so einfach wäre, wäre sicherlich auch schon jemand anderes als Sie auf diese Idee gekommen! Im Übrigen haben wir das schon in früheren Jahren erkannt und erprobt. Das geht alles nicht so einfach. Versuchen Sie jetzt erst einmal Ihre Arbeit in den Griff zu bekommen. Sie wissen, dass ich mit Ihrer Arbeit noch nicht zufrieden sein kann!«

Nachdem Herr Muskel diese Attacken verarbeitet hatte, nahm er die Aufforderung des Verwaltungschef wörtlich, dass jeder Verbesserungsvorschlag gewollt ist und unterstützt wird. Er wählte daher einen anderen Weg und reichte seinen Verbesserungsvorschlag diesmal direkt bei dem zuständigen Organisationsreferat ein. Voller Ungeduld wartete er auf eine Resonanz. Fünf Wochen nach Abgang seines Schreibens erhielt er die heiß erwartete Antwort des Organisationsamtes: »Wir freuen uns über ihr Engagement. Sie werden zu gegebener Zeit von uns hören!« Der letzte Satz machte Herrn Muskel stutzig. Schon bald war ihm klar, dass die netten und aufmunternden Worte weniger etwas mit seinen Ideen zu tun hatten. Es waren, wie er sehr schnell herausfand, vorgestanzte Textbausteine. Das war nicht anders, als er nach drei Monaten des an sich viel versprechenden ersten Schreibens einen hinhaltenden Zwischenbescheid mit dem Tenor erhielt, dass der Vorschlag noch nicht abschließend habe gewürdigt werden können.

Was Herr Muskel zu diesem Zeitpunkt nicht wusste, war, dass der Bewertungsausschuss den Gruppenleiter von Herrn Muskel um Stellungnahme zu dem Vorschlag gebeten hatte. Herr Muskel wunderte sich nur, wie sich das Verhältnis zu dem Gruppenleiter mehr und mehr verspannte. Ein vager Hinweis ließ ihn später erahnen, wie es zu diesem unterkühlten Verhältnis zu seinem Chef kam.

Es dauerte weitere Monate, bis sein Verbesserungsvorschlag offiziell eine Beerdigung erster Klasse erfuhr: »Ein interessanter und lobenswerter Vorschlag, der sich leider zurzeit noch nicht realisieren lässt. ... Wir freuen uns auf weitere Anregungen von Ihnen!« Für Herrn Muskel war es eine ausgemachte Sache, dass er sich an diesen Prozeduren nicht noch einmal beteiligen würde.

Was ist passiert? Wir können es in diesem Fall nur vermuten: Ein überlastetes Organisationsamt erhält Hinweise und Anregungen, die es nicht allein würdigen kann. Im Rahmen einer breiten Mitzeichnungsliste werden auch die beteiligt, die im Vorfeld als Vorgesetzte diese Neuerungen – womöglich bereits mehr aus persönlichen Perspektiven denn aus der Sache heraus – zerredet haben.

Ein kontinuierlicher Veränderungs- und Verbesserungsprozess muss bereits im Miteinander von übergeordneten und zugeordneten Stellen anders organisiert werden. Lassen Sie sich daher nicht von Eitelkeiten und Missgunst vereinnahmen!

Menschen wollen Recht haben, und sie wollen wichtig sein. Hieran mag es liegen, dass häufig das Wohl des Unternehmens bzw. der Verwaltung der Eitelkeit untergeordnet wird. Die Dynamik des Gerangels zum Abstecken der Reviergrenzen innerhalb der Sparten, Abteilungen, Sachgebiete bis hin zum Arbeitsplatz bindet nicht nur die Arbeitskraft und die Aufmerksamkeit. Viel Energie, Kreativität und Innovationen verlieren sich beim Gerangel um Zuständigkeiten und Abgrenzungen. Der Kampf um Reviergrenzen wird häufig mit so großer Hartnäckigkeit ausgetragen, dass selbst das Wohl des Ganzen zu einer untergeordneten Größe wer-

den kann. Lee Iacocca hat vieles von diesen Irrationalitäten in seinem Buch: »Eine amerikanische Karriere« beschrieben. Wo Neid, Konkurrenzrangel, Missgunst, Schikane, Dominanz um der Dominanz willen vorherrschen, da versandet menschliche Kreativität, Reife, Selbstverantwortung und Innovation.

»Viel Energie« so heißt es in einem Bericht (Spiegel 31, 1995, S. 23) verwendeten die Herren im Daimler-Vorstand, die aufs Schönste über moderne Führungsprinzipien plaudern können, auf eine ganz profane Tätigkeit: die Schlamm Schlacht. ... Herrscht unter den Stuttgarter Spitzenmanagern eine heimliche Lust an der Selbsterstörung?«

Diese disharmonische Dynamik, die selbst vor den scheinbar zweckrational agierenden und dem Wohl des Unternehmens in besonderem Maße verpflichteten Vorstandsetagen keinen Halt macht, kommt in der so treffend formulierten »Managerformel« anschaulich zum Ausdruck. Da heißt es:

Ein Drittel der Arbeitszeit ist zu reservieren, um am Stuhlbein des Konkurrenten zu sägen (z. B. nicht informieren, tendenziös unterrichten, emotionalisieren, Gerüchte in Umlauf setzen, PR-Arbeit auf Kosten des anderen). Ein weiteres Drittel bleibt der Abwehr vorbehalten, um die Sprengkörper unter dem eigenen Stuhl zu entschärfen (z. B. Gegendarstellungen, überflüssige Vorlagen, Abwehrgespräche führen, Verbündete verpflichten, Fangnetze legen). Was für die Sache noch verbleibt, ist ein Drittel der Zeit für die eigentliche Arbeit, aber weit weniger an Energie.

Diese Formel mag übertrieben klingen. Doch sind wir tatsächlich über diese Niederungen erhaben? Gibt es nicht in unserem Arbeitsfeld Menschen, denen wir alles zutrauen, auch das Schlechteste? Haben Sie nicht auch schon einmal das Gefühl gehabt, dass sich ein Kollege auf Ihre Kosten hin zu profilieren suchte? Wie werden Kollegen wohl reagieren, wenn dieser Mensch auf der Suche nach einer wichtigen Auskunft ist, die sie ihm geben könnten? Bleiben Sie in einem solchen Fall sachlich und dem Gemeinwohl des Unternehmens bzw. der Verwaltung verpflichtet? Geben wir solche wichtigen Informationen auch dann selbstlos weiter, wenn wir wissen, dass diese Information unseren unsympathischen Konkurrenten auf dessen Erfolgsleiter eine Stufe höher führt oder – um es eine Nuance drastischer zu formulieren – wenn sich der andere damit auf unsere Kosten profilieren kann? In diesen Zusammenhang ist ein Zitat über einen angeschlagenen Konzernriesen aufschlussreich: »Manche vergleichen die quälend langen Entscheidungsprozesse mit einem Marsch durch Erdnussbutter. Andere ... denken mit Schauern zurück an endlose Diskussionen, an Arroganz und Eifersüchteleien zwischen Technikern und Verkäufern.«

Eine andere Variante in diesem Reviergerangel und Beziehungsgeflecht zeigt sich, wenn der Erfolg einer Abteilung oder eines Managers ins Gerede kommt. Dabei könnte nämlich etwas Negatives an dem Erfolgreichen haften bleiben. Das schadet dem Image, und die Eitelkeit nimmt Schaden. In diesem Sinne stellt Reinhard Mohn, der aus dem Bertelsmann-Verlag den zweitgrößten Medien-Konzern der Welt schmiedete, fest: »Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon einer seiner Meinungen nach unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos. Seine Angst vor seinem Misserfolg ist übersteigert. Tritt dieser einmal ein, so wird er alles tun, um sein Gesicht nicht zu verlieren, bis hin zur unkorrekten Darstellung der Geschehnisse.«

Wohl auch an der Eitelkeit der Stars und dem häufig gepflegten Personenkult mag es liegen, dass Meldungen über notwendige Kurskorrekturen nicht ernst genommen werden.

Wie aber – so stellt sich für die Nachdenklichen die Frage – können wir das ändern, was jeder von uns tagtäglich erlebt und was die meisten von uns letztlich so nicht wollen? Wie finden wir den Weg zu einem effizienten, harmonischen, kreativen und gestaltenden Miteinander? Die Rückschlüsse sind einfach zu ziehen, die Umsetzung dagegen ist eine hohe Kunst.

Die Führungskräfte in ihrem Rollenverständnis als Verbesserungs- und Qualitätsmanager orientieren ihr Verhalten an acht Leitsätzen, die sich auf die Überwindung des wunden Punktes »Eitelkeit« und negative Emotionen beziehen.

1. Wirken Sie auf eine offene Gesprächskultur in Ihrem Team! Achten Sie die Regeln des »Feedback-Nehmen« und des »Feedback-Geben«.
2. Nehmen Sie das Sachanliegen wichtiger als die eigene Person!
3. Besinnen Sie sich ziel-, prozess- und ergebnisorientiert auf die gestellte Aufgabe. (Wofür werde ich bezahlt? Was kann bzw. was sollte ich erreichen?)
4. Erkennen Sie Ihre eigenen unvergleichlichen Stärken und bauen Sie diese aus. Stehen Sie aber auch zu Ihren Schwächen! Verdrängen Sie Ihre eigenen Schwächen nicht im Konkurrenzkampf, sondern geben Sie Raum für andere, wo diese besser sind.
5. Erkennen Sie ihre persönliche Eitelkeit, und stehen Sie zu dem eigenen »wunden Punkt«, in dem Sie sich ihm stellen, statt Ihre Energie im Verdrängen zu binden.
6. Suchen Sie Wege, wo möglichst viele gewinnen können.
7. Läuft etwas im Team schief, dann prüfen Sie, was Sie dazu hätten beitragen können, um diesen Fehler zu vermeiden. Suchen Sie nicht nach Schuldigen, sondern nach Wegen und Lösungen, dass sich dieser Fehler nicht noch einmal wiederholt: »Was habe ich versäumt bzw. falsch gemacht, dass es zu dieser Panne kommen konnte?«
8. Tragen Sie die Verantwortung auch für die Fehler der anderen mit. Bedenken Sie: Es ist Ihnen offensichtlich nicht gelungen, diesen Fehler zu verhindern.

Wie Sie einen kontinuierlichen Veränderungsprozess in Gang bringen können!

Einen Einstellungswandel kann man weder anordnen, noch kann man ihn auf Knopfdruck nach dem Motto: »Nun seid mal kreativ und macht Vorschläge, wie wir es besser machen können!« initiieren. Hinter dem Einstellungswandel steht als Wert der Wille und die Erkenntnis, dass in einer sich dynamisch entwickelnden Gesellschaft ständige Anpassungsprozesse erforderlich sind.

Diese geforderte Flexibilität und Innovationsbereitschaft kann durch materielle und immaterielle Anreize gefördert und befördert werden. Zu häufig zeigt sich indes, dass nicht selten Kreativität zum Nachteil des Betroffenen ausfällt.

In einer Forstverwaltung setzte der Leiter eines Forstamtes mit viel Engagement, Initiative, Kreativität, betriebswirtschaftlicher Sicht und bewunderswertem Durchset-

zungsvermögen ansehnliche Rationalisierungspotenziale frei. Gleichzeitig gelang es ihm, die Qualität der Produkte zu verbessern und Aufgaben auf andere Zuständigkeitsbereiche, die dazu besser geeignet waren, zu verlagern. Dieser konsequente Zugriff führte zu der Freisetzung von Personal und im weiteren Verlauf zu einer Zusammenfassung mehrerer Forstämter zu einer größeren Einheit.

Am Ende dieses Prozesses hatte sich der Leiter selbst weg-rationalisiert. Doch wer glaubt, dass diese Leistung ungeteilte Anerkennung findet, sieht sich häufig getäuscht. In diesem Fall wurde der tüchtige Mann zu einem »Unterbringungsfall«. Es fand sich für ihn keine angemessene und seinen Leistungen entsprechende Anschlussverwendung. Die Hämme seiner Umgebung spürte dieser Mann in der Folgezeit täglich. Das kann nicht verwundern: Denn wer sich auf diesen Weg macht und an gewachsenen Werten und Besitzständen rüttelt, der macht sich meist nur wenig Freunde. Auch im Instanzenzug gibt es Kollegen, die einem solchen »Treiben« reserviert gegenüberstehen und sich bei zu großem Eifer der Reformer Sorge um ihr »Revier« machen. Anders als bei einem Unternehmen, das konkurrenzfähig bleiben muss, wenn es im Markt bleiben will, stehen solche unkonventionelle Reformer in der öffentlichen Verwaltung häufig in einem Zielkonflikt und Begründungszwang: »Sie können doch nicht unsere traditionsreiche Fachverwaltung infrage stellen! Wir müssen nachweisen, dass wir gebraucht werden!«

Wer sich an dieser Stelle als Reformer uneinsichtig zeigt, wird kaum auf eine breite Zustimmung bauen können. Wahrscheinlicher ist, dass am Ende dieser Veränderungen statt der Anerkennung eine lange Liste offener »Rechnungen« aufgearbeitet wird. An dieser Nahtstelle liegt die Bruchstelle eines Innovationsmanagements für die öffentliche Verwaltung. Hier muss es gelingen, überzeugende Anreize zu setzen.

Innovationsprozesse setzen neben einem Einstellungswandel auch andersartige Denk- und Gestaltungsprozesse voraus. Das erfordert zusätzliche Qualifikationen auf allen Ebenen der Organisation. Auch hieran wird man die Leitung messen. Denn diese Qualifikationen sind »statusneutral«. In ihrer Vorbildfunktion kann die Leitung Zeichen setzen, in dem sie sich in solche Seminare einbringt und sich wie jeder andere Mitarbeiter der Härte der »Schulbank« stellt. Das bedeutet eine Abkehr von vermeintlichen Vorrechten: Der Qualifikationserwerb ist statusneutral. Von den Niederungen der täglichen Herausforderungen abgehobene Chefseminare in ausgesuchtem Ambiente dürften hier keinen Platz haben. Wer eine Fremdsprache lernt, weiß und akzeptiert, dass es hierbei keinen Chefbonus und kein Vorrecht des Status geben kann. Am »Pauken« führt kein Weg vorbei. Bezogen auf den wesentlich komplexeren Qualifikationserwerb, der neue Denkstrukturen zum Ziel hat, setzen sich viele gekonnt über diese Lerngesetze hinweg.

Es zeigt sich in der praktischen Arbeit, dass selbst ein Einstellungswandel, Anreize und Qualifikationsoffensiven ins Leere laufen, wenn nicht auch gleichzeitig die Organisationsstrukturen und Abläufe neu gestaltet werden. Denn vielfach bleiben nach einem euphorischen und viel versprechenden Start die Initiativen auf der Strecke. Dann holt meist der Arbeitsalltag die guten Vorsätze ein und in der täglichen Routine verliert sich der Blick für diese Zukunftsinvestitionen. In diesem Fall heißt es sehr schnell: »Wir haben für Veränderungsprozesse jetzt keine Zeit. Bei

der dünnen Personaldecke müssen wir sehen, dass wir das Nötigste erledigen!« Dieses Argument hat sicherlich viel für sich. Doch der Hinweis: »Wir haben jetzt keine Zeit für diese Arbeiten!« ist zunächst einmal eine Frage der Prioritäten. Wer für diese Zukunftsinvestition keine Zeit aufwendet, gibt durch diese Priorität klar und eindeutig zu verstehen: »Diese Arbeit ist für mich weder wichtig noch dringlich!«

Innovationsmanagement ist daher immer auch Zeitmanagement. Das insgesamt verfügbare Zeitbudget der Führungskraft, der Mitarbeiter, des Arbeitsteams, der Abteilung etc. ist einzuteilen und entsprechend der Wichtigkeit auf die Aufgaben aufzuteilen. Wer auf kontinuierliche Verbesserungen setzt, muss diese Idee instrumentalisieren.

Auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Verbesserung können die folgenden Merksätze eine erste Orientierung sein:

Merksätze

1. Bauen Sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Alles lässt sich verbessern. Haben Sie den Mut zu neuen und andersartigen Wegen. Gehen Sie auf diesem Weg auch kalkulierbare Risiken ein!
2. Trägheit, Bequemlichkeit und Besitzstandsdenken sind die Feinde der Veränderung. Vermeiden Sie daher eine behäbige Selbstzufriedenheit. Gehen Sie diesen mentalen Fallen aus dem Weg. Bleiben Sie geistig aktiv, indem Sie ständig den Sinn Ihres Tätigseins hinterfragen (z. B. »individuelle« Zweckkritik). Prüfen Sie, wie Sie die Abläufe verbessern können! (z. B. »individuelle« Vollzugskritik)
3. Setzen Sie auch auf die kleinen Verbesserungen. Nehmen Sie diese ernst. Es kommt auf die Verbesserung an. Sie ist der eigentliche Wert, und erst an zweiter Stelle folgen die finanziellen Auswirkungen.
4. Finden Sie heraus, was am nächsten Tag, in der nächsten Woche, im nächsten Monat, im nächsten Jahr besser laufen kann.
5. Ermuntern Sie jeden Mitarbeiter, neue Wege zu gehen. Schaffen Sie ein Klima für eine permanente Verbesserung. Schaffen Sie Anreize für ständige Verbesserungen und Innovationen (z. B. immaterielle Statussymbole).
6. Lernen Sie aus Fehlern. Sehen Sie in ihnen Botschaften, Impulse und Herausforderungen, um die Arbeitsabläufe zu verbessern.
7. Geben Sie sich nicht mit den schnellen Lösungen zufrieden. Behalten Sie sich den Sinn für das Experimentieren. Lassen Sie nicht locker und hinterfragen Sie bei Lösungen, ob es nicht eine noch bessere Lösung gibt.
8. Nutzen Sie die Arbeitsbesprechungen in Ihrem Arbeitsteam, um gemeinsam Standards zu definieren, an denen Sie den Verbesserungsprozess für alle erlebbar machen.
9. Lassen Sie nicht zu, dass unbequeme Neuerungen, die das Trägheitsprinzip erschüttern könnten, bereits im Ansatz zerredet werden.
10. Unterscheiden Sie zwischen emotionalen und sachlichen Einwänden gegen Neuerungen, und lassen Sie

sich nicht von emotional geleiteten Argumenten auf Ihrem Weg verunsichern. Wer von den neuen Wegen nicht viel hält oder deren Konsequenzen fürchtet, wird genügend Gründe finden, die gegen Neuerungen sprechen. Was das Herz begehrt, so heißt es, rechtfertigt der Verstand.

11. Wer zu lange derselben Tätigkeit im selben Umfeld nachgeht, verliert leicht den Schwung und die Bereitschaft, Änderungen und Innovationen täglich von Neuem zu suchen. Suchen Sie daher neue Herausforderungen durch einen systematischen Aufgabenwechsel (z. B. job rotation) und ermuntern Sie auch Ihre Mitarbeiter, nicht zu lange in der gleichen Tätigkeit zu verweilen.
12. Finden Sie ein ausgewogenes Spannungsverhältnis in Ihrem Arbeitsteam zwischen den kreativ unruhigen Geistern und den auf Beharrlichkeit setzenden Mitarbeitern. Entwickeln Sie eine kreative Konfliktkultur. Ein fehlgeleitetes Harmoniemanagement führt unweigerlich zum »Wärmetod«.
13. Ermuntern Sie neue Mitarbeiter bereits in den ersten Tag im Führungsgespräch, sich neben ihrer Routi-

nearbeit auch auf Verbesserungen der Arbeiten zu konzentrieren. Lassen Sie erkennen, dass Sie von ihren Vorschläge erwarten, wie man die Arbeitsabläufe und Dienstleistungsprodukte verbessern kann.

14. Wirken Sie einer Demotivierung durch die sich zwangsläufig einstellende Routine bei sich und Ihren Mitarbeitern entgegen.
15. Werden Sie zu einem unruhigen, unbequemen, aber konstruktiven Geist, der ständig Selbstverständlichkeiten hinterfragt und Anstöße gibt, um auf diese Weise die Verhältnisse hin zum Besseren zu wenden. Setzen Sie dabei nicht auf die Unruhe, sondern auf das Bewegte. Bauen Sie auf die Ergebnisse!

Literatur:

- Meixner, H. E., Lust statt Frust in der öffentlichen Verwaltung, Carl Heymanns Verlag, Köln 1998.
 Meixner, H. E., Diskutieren und Verhandeln, Mit den richtigen Techniken erfolgreich sein, 3. Aufl. Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kronach 1988.