

# Mehr Dienstleistung durch die öffe

## Ein beschwerlicher Weg mit vielen Stolpersteinen (Teil II)

von Prof.  
Dr. Hanns-  
Eberhard  
Meixner

Tendenziell wird in der Verwaltung ein kaum bezahlbarer Perfektionismus fortgeschrieben. Dagegen setzt die Wirtschaft auf Optimierungsstrategien. Aufwand und Nutzen werden hier ständig hinterfragt und mitunter wenig sentimental an Vetogruppen vorbei ohne faule Kompromisse zusammengeschnitten. Die Pareto-Formel besagt, daß man mit einem geringen Einsatz der Mittel, hohe Effekte erzielen kann. So werden beispielsweise 80% der Gesamteinnahmen des Staates (Steuern) von nur sechs Steuerarten erzielt. Die restlichen Einnahmen von 20% verteilen sich auf über 30 weitere Steuern und Zölle.



Setzt man diesen Gewinnzahlen den Aufwand gegenüber, um an dieses Geld zu kommen, dann wäre es für einen Unternehmer nur eine Frage der Zeit, wann welche Steuer gestrichen wird. Diese Rosinenstrategie führt regelmäßig zu Verlierern: Was sich rechnet, wird gut bedient, was dagegen Verluste einbringt, wird unsentimental weggeschnitten, oder aber die Preise werden drastisch erhöht. Gerade hier aber stoßen rechtliche Erwägungen und betriebswirtschaftliches Denken hart aneinander.

Ein aktuelles Beispiel zeigt die Diskussion der Deutschen Bahn AG zur betriebswirtschaftlichen Straffung ihres Angebotes. Hier stoßen politisches Imponiergehabe, wahltaktische Überlegungen, Besitzstandsdenken, Füllhorndenken, Klientenschutz, das Sankt Floriansprinzip mit dem wirtschaftliches Denken hart gegeneinander. Wirtschaftliches Denken ist häufig überschaubar. Eine zentrale Ordnungsgröße ist hierbei die „Gewinnmaximierung“. Sie läßt sich relativ leicht fassen. Die zentrale Ordnungs- und Steuerungsgröße „Gemeinwohlorientierung“ dagegen ist vielschichtig und weitaus komplexer.

### Ein Einstellungswandel ist gefordert

Die Hoheitsverwaltung hat traditionell durch ihre Eingriffe in die Rechte des Bürgers Einstellungen verfestigt, die einer Dienstleistungsverwaltung eher entgegenstehen. Wie aber kann es gelingen, diesen Einstellungswandel in die Köpfe der Mitarbeiter zu „transportieren“? Ist es möglich, Menschen, die über viele Jahre hinweg in einer bestimmten Weise geprägt wurden, auf diese neuen Denkstrukturen hin auszurichten?

Anders als die Wirtschaft, die manches Personalproblem durch Abfindungen mehr oder weniger elegant und sozialverträglich lösen kann, sind der öffentlichen Verwaltung sehr enge personalpolitische und personalwirtschaftliche Grenzen gesetzt. Hinzu kommt die starke politische Einflußnahme bei der Besetzung von Spitzenpositionen. Nicht immer gelingt es, das Sachanliegen höher zu gewichten als parteipolitische Proporz- und Beherrlichkeiten.

### Wie kommt man in die Köpfe der Akteure?

Viele Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene haben Qualitätszirkel und Projektgruppen mit dem Ziel eingerichtet, die Leitbilddiskussion zu fördern. Die Kommunale Stelle für Verwaltung (KGSt) hat sich als Promotor für viele Systementwicklungen in der Verwaltung auch diesem Thema zugewandt. In ihrem Kunden-Leitbild, das sie 1992 entwickelt hat, geht die KGSt von sechs Ebenen aus, wovon die beiden ersten hier zitiert werden:

1. Unser Bild von Bürgerinnen und Bürgern

- Die bürgernahe Verwaltung versteht sich als Dienstleistungsbetrieb;

- Unsere Kunden sehen wir als mündige Bürgerinnen und Bürger;

- Bürgernähe ist nicht unser alleiniges Ziel. Wir gehen auch auf die Wünsche ein, erwarten aber auch, daß wir ihnen nur geben können, was rechtlich möglich ist;

- Wir sind auf den ständigen Dialog mit den Kunden angewiesen;

- Bürgernähe gibt es nicht zum Nulltarif. Leistung und Ge-

# iche Verwaltung!

genleistung müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

## 2. Die Mitarbeiter und die Bürgernähe

- Bürgernah verhalten können sich nur Mitarbeiter, die ihr Handwerk beherrschen;
- Wir benötigen fachlich und zugleich sozial kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Wir wollen, daß die Bürger die Leistungen erhalten, die sie beanspruchen können;
- Ohne Engagement der Führung keine Bürgernähe.

Nimmt man diese Leitlinien, dann fallen einem zunächst die schönen Worte auf. Worte aber sind noch keine Taten. Dale Carnegie hat auf dieses Problem wie folgt hingewiesen: „Unser Problem ist nicht Nichtwissen, unser Problem ist Tatenlosigkeit.“ Wann aber werden Worte zu Taten? Der erste Schritt auf dem Weg zur Lösung dieser Herausforderung ist getan, wenn das Problem beim Namen genannt wird. Legt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Leitsätze zur Kundenorientierung mit der Frage vor, was sie hiervon halten, erfährt man, daß aus der Sicht der Betroffenen heute bereits alles bestens geregelt ist. Was fehlt und verändert werden müsse, liege nicht in der eigenen Person, sondern an den widrigen Umständen und vor allem an den anderen (z. B. an der Politik, an dem Hauptamt, an dem Personalamt etc.), die einem ständig „Knüppel zwischen die Beine werfen“.

Es kommt offensichtlich häufig zu einer Verschiebung der Verantwortung. Statt dort anzupacken, wo ein eigener Beitrag weiterhelfen kann, werden Veränderungen und Verbesserungen vor allem von anderen eingefor-

dert. Hier packt das Leitbild des Landes Schleswig-Holstein zu. In der Präambel „Das Leitbild – Richtschnur unseres Handelns“ heißt es hierzu:

### Anspruch an uns selbst

Um die steigenden und komplexer werdenden Anforderungen zu bewältigen, sind Sachverstand, die Leistungs- und Lernbereitschaft von uns allen notwendig. Möglichkeiten, unsere Kompetenz zu erweitern, nehmen wir wahr. Wir sind bereit,

- unser Fachwissen regelmäßig aufzufrischen und uns fortzubilden;
- neue Methoden zu lernen und moderne Technik zu nutzen;
- eigene Schwächen zu erkennen und abzubauen;
- uns von veralteten Aufgaben zu trennen und neue zu übernehmen;
- initiativ zu werden, bevor Probleme überhand nehmen.

### Die Philosophie der Standards

Viele Verwaltungen haben heute spezifische auf ihre Belange und die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnittene Leitbilder unter einer möglichst breiten Beteiligung aller Betroffenen entwickelt. Wie aber können Leitsätze mit Leben erfüllt werden und als Leitplanken das Verhalten aussteuern helfen? Wie kann man erreichen, daß die Leitlinien zu einer ständigen Herausforderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden? Gibt es einen Weg, daß diese guten Ansätze, Ideen und hoffnungsvollen Aktionen nicht nach einer Phase der Euphorie in einem Aktengrab landen? Eine Anleihe aus der Psychologie des Menschen kann hier weiterhelfen:

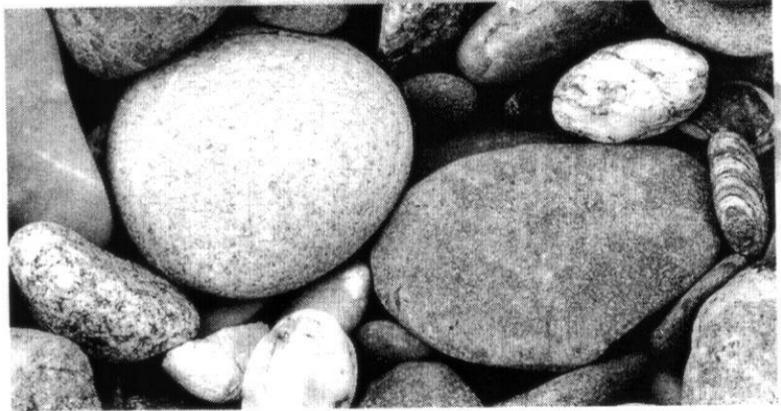
## Einstellungswandel

### Von der Behörde zum Leistungszentrum

Behörde	Leistungszentrum
Der Dienstherr alimentiert mich. Daraus folgt für mich: Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz. Gerät das Unternehmen „Verwaltung“ in Zahlungsschwierigkeiten, gehen wir nicht in den Konkurs, sondern erhöhen die Steuern. Mir kann nichts passieren! Ich weiß, wie man Rechte und Ansprüche durchsetzen kann.	Die relative Sicherheit meines Arbeitsplatzes nimmt mich besonders in die Pflicht gegenüber dem Steuerzahler. Der Steuerzahler ist auch mein Arbeitgeber, und er zahlt unsere Bezüge und Gehälter. Der Kunde sowie Arbeitgeber Steuerzahler hat ein Recht auf Loyalität und auf eine wirtschaftliche und optimale Kundenbetreuung. Ich bin dem Steuerzahler in zweifacher Weise verpflichtet.
Ich bin nur ein Rädchen im Getriebe. Verändern kann ich ohnehin nichts. Die da oben machen doch sowieso, was sie wollen. Ich halte mich an meine Anweisungen. Vor allem aber: Kein Aufsehen erregen.	Jede Arbeit (auch die des Bürobediensteten) ist wichtig und für das Gelingen und die Qualität des „Ganzen“ erforderlich. Es kommt auf meine Initiative an! Auch ich bin dafür verantwortlich, was in unserer Verwaltung nicht optimal läuft.
Ist etwas schiefgelaufen, müssen Schuldige gesucht werden. Andere tragen die Verantwortung hierfür. Deshalb: Möglichst viele mitzeichnen lassen.	Jeder im Leistungszentrum sollte sich für Fehler des Teams verantwortlich fühlen und seinen Beitrag leisten, damit sich diese Fehler nicht wiederholen. Fehler werden als Chance auf dem Weg eines ständigen Verbesserungsprozesses begriffen.
Ich halte mich streng an meine Paragraphen und Anweisungen. Die Verantwortung hierfür tragen doch die anderen.	Es kommt auf den Sinn und die Absicht der Paragraphen und Anweisungen an. Diese Sinnhaftigkeit ist ständig zu hinterfragen. Ich prüfe ständig Aufwand und Nutzen meiner Arbeit und lege auch – wenn nötig – den Finger in die „Wunde“.
Die mir nachgeordneten Bereiche haben zu parieren. Wir haben die Übersicht und bestimmen, wohin der Weg geht.	Die „Behörden“ im Instanzenzug (Ministerien, Mittelinstanz) sind nicht die Vordenker, sondern die Dienstleister für die vor Ort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Je mehr Mitarbeiter mir unterstehen, desto wichtiger bin ich. Mitarbeiter läßt man antreten. Wer im vorausseilenden Gehorsam den Ärger vom Chef ablenkt, hat mehr Chancen auf Förderung als die Querdenker. Sie stören den reibungslosen Ablauf.	Führungskräfte managen den Erfolg ihrer Mitarbeiter, und sie sind Dienstleister für ihre ihnen zugeordneten Mitarbeiter. Sie schaffen optimale Voraussetzungen (z. B. Ausstattung an Sachmitteln), damit die Mitarbeiter optimale Voraussetzungen zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben vorfinden.
Morgen wird es wie heute sein, so war es schon immer. Neuerungen haben in der Verwaltung ohnehin keine Chancen. Es geht doch denen, die die Macht haben, nicht um eine bessere Verwaltung, sondern um das Sichern ihrer Pfründe.	Niemand weiß, was morgen ist: Stetiges Dazulernen ist selbstverständlicher Teil meiner Arbeit. Es kommt auf eine ständige Anpassung an. Ich stelle mich diesen neuen Herausforderungen.

## Vom Grundsatz zum Leitsatz

- | 1. Grundsätze  | Leitsätze  |
|--|--|
| Alle Mitarbeiter/innen haben sich so zu verhalten, daß die Kundenbeziehungen gefördert werden.   | Wir legen großen Wert auf eine hohe Zufriedenheit unserer Kunden.  |
| 2. Grundsatz „Kunden-umgang“: Die Kunden (Bürger) sind freundlich, höflich und zuvorkommend zu behandeln.  | Wir gehen auf unsere Kunden freundlich, höflich und zuvorkommend zu. Wir behandeln andere so, wie wir auch behandelt werden wollen.            |
| 3. Grundsatz „Erreichbarkeit“: In den in der Verwaltung festgelegten Geschäftszeiten müssen Kunden einen kompetenten Ansprechpartner für ihre Anliegen erreichen können. | Wir sind für unsere Kunden innerhalb der festgelegten Zeiten erreichbar und sorgen dafür, daß sie einen kompetenten Ansprechpartner vorfinden. |
| 4. Grundsatz „Schnelligkeit“: Verwaltungsvorgänge und Kundenwünsche sind unverzüglich bzw. innerhalb einer angemessenen Zeit zu erledigen.                               | Wir arbeiten schnell und zügig und halten Termine ein.   |
| 5. Grundsatz „Verständlichkeit“: Die Kommunikation mit dem Kunden hat eindeutig und allgemeinverständlich zu erfolgen.   | Wir informieren unsere Kunden und begründen unsere Entscheidungen in einer nachvollziehbaren und verständlichen Sprache.                       |
| 6. Grundsatz „Kompetenz“: Personen mit Kundenkontakt müssen über die nötige fachliche und persönliche Kompetenz verfügen.  | Wir setzen auf fachliche und persönliche Kompetenz.  |
| 7. Grundsatz „Verlässlichkeit“: Zusagen sind inhaltlich und zeitlich einzuhalten.  | Wir halten Zusagen inhaltlich und zeitlich ein.  |
| 8. Grundsatz „Kundenbetreuung“: Die Wichtigkeit jeder Kundenbeziehung ist durch den Eindruck einer individuellen Betreuung zu unterstreichen.                            | Wir machen das Anliegen des Kunden zu unserer Sache! Wir helfen ihm auch über unseren engeren Aufgabenbereich hinausgehend weiter.             |



*Versetzen Sie sich in Gedanken in einen großen Saal. Fordern Sie dort einen Menschen auf, sich von der einen Wand dieses Saales zur gegenüberliegenden Wand zu begeben. Es ist durchaus wahrscheinlich, daß Ihr Mitspieler zunächst in Erwartung eines besonderen Effektes Ihrer Forderung nachkommt. Vielleicht folgt er auch noch Ihrem nächsten Kommando: „Zurück zur Ausgangsseite!“ Je nach Temperament Ihres Mitspielers läßt sich das Geschehen ein paar Mal wiederholen. Jedem, der das „Spiel“ beobachtet, ist klar, daß bei dieser Aufgabe die Grenzen der Monotonie schon bald erreicht sind. Wer ständig im schnellen Gang von der einen Seite des Saals zur anderen wechselt, verliert alsbald die Lust am Geschehen und wird Ihnen bereits nach einigen wenigen Wiederholungen absehbar die Gefolgschaft verweigern. Ohne „extrinsische Reize“ wird der so gelangweilte Mitspieler alsbald sich anderen Beschäftigungen zuwenden. Da vieles käuflich ist, können und müssen Sie mit ständigen „Gehaltsaufbesserungen“ diesen Stumpfsinn dynamisieren. Das kann auf Dauer teuer werden. Denn die Höhe der Prämie wird mit dem Grad der Monotonie überproportional wachsen. Nur so wird es gelingen, die Gefolgschaft aufrecht zu erhalten.*

Es ist interessant, daß durch eine kleine eingefügte Variante dieser monotone Stumpfsinn zu einer Herausforderung werden kann. Denn was hier beschrieben wurde, läßt sich an vielen Stellen beobachten. Interessant ist bei all diesen Beispielen allerdings, daß die Monotonie in diesen Fällen so nicht erlebt wird. Das ist das eigentlich Verblüffende. Nehmen wir als Beispiel einen Sportplatz. Statt eines Saales gibt es in diesem Beispiel jetzt eine eingefärbte

Aschenbahn. Stellen Sie an die Position A eine Person mit einer Startpistole und nach 100, 1.000 oder 5.000 Metern an die Position B eine weitere Person mit einer Stoppuhr: Diese kleine Korrektur genügt, um aus einem monotonen Ablauf eine Herausforderung zu machen. Halten wir fest: Durch einen Standard (Zeitmessung) wird Monotonie zu einer spannenden Tätigkeit, der man über Jahre nachgeht und für die man auf vieles – selbst auf gemütliche Nächte – verzichtet. Selbst Leistungsprämien und Leistungszulagen werden entbehrlich, wenn die Standards verinnerlicht werden. Entscheidend ist, daß man den Standard zu einem inneren Wert macht. Das kann gelingen, wenn man geschickt auf eine *corporate identity* hinsteuert.

Dieses „Prinzip“ funktioniert offensichtlich nicht nur bei Sprintern und Langläufern. Man braucht sich nur umzuschauen, um die Wirkung dieser einfachen Psychologie bestätigt zu sehen. Wie viele Menschen finden sich bei den Wandervereinen am Sonntagmorgen mit ihrem Wanderausweis ein? Mit Blick auf den Stempel und der Erwartung, dem Ziel der begehrten goldenen Nadel ein Stück näher zu kommen, werden viele Unbequemlichkeiten für das „große“ Ziel hingegenommen: „Wieder 20 Kilometer mehr! Bei 1.000 gibt es dann die begehrte goldene Nadel.“ Der persönliche Leistungsstandard findet sich in vielen weiteren Verästelungen.

Die Philosophie des Managementzyklus verfolgt und systematisiert diese Idee: Bei dem Managementzyklus handelt es sich um die Systematisierung des Führungsprozesses. Dabei geht es um fünf aufeinander abgestimmte Phasen, wobei diese Phasen in einem iterativen Prozeß immer wieder durchlaufen werden. Diese fünf Phasen sind:

1. Ziele setzen bzw. vereinbaren,
2. Plänen: Mittel prüfen und alternative Wege bestimmen,
3. Organisieren,
4. Durchführen und Motivieren,
5. Kontrollieren und aussteuern.

## Leitbilder mit Leben erfüllen

Wir können die Philosophie des Managementzyklus nutzen, um die Leitbilder mit Leben zu füllen. Ein erster Schritt auf diesem Weg ist getan, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Leitsätzen identifizieren können. Je stärker sie an der Entwicklung und Ausgestaltung beteiligt werden, desto größer der Identifikationsgrad. Altes Verwaltungsdenken (= Behördenmentalität) neigt dazu, auf den Vordenker zu setzen. Dann werden häufig statt Leitsätzen Grundsätze einer hoheitlichen Verwaltung verkündet. Es kommt daher darauf an, im Miteinander zwischen Leitung und Beschäftigten aus Grundsätzen Leitsätze zu entwickeln. Das folgende Beispiel aus einer Verwaltung zeigt einen solchen Transformationsschritt.

Mit der Transformation vom Grundsatz hin zum Leitsatz ist ein erster wichtiger Schritt getan: Es gelingt bereits in der Formulierung die Identifikation mit dem dahinterstehenden Anliegen. In einem weiteren Schritt kommt es darauf an, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu initiieren. Hier setzt die Systematik des Managementzyklus an. In der ersten Phase geht es um die Erhebung eines Ist-Zustandes: Wo stehen wir? Die Leitsätze werden mit einem Rating zum Abschätzen des Status quo versehen. In dem folgenden Beispiel sind hierzu für jeden Leitsatz drei Einstufungsmöglichkeiten vorgesehen:

1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung  
besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung  
besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
3. Geschätzter Stand in unserem Team  
realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum

Vorstellbar ist folgendes Vorgehen: Das Team geht die folgenden Leitsätze Leitsatz für Leitsatz durch, schätzt den Erfüllungsgrad innerhalb des Arbeitsteams anhand der Skala und

einigt sich gemeinsam auf eine realistische Einstufung. Weitere Varianten sind denkbar: Der Bürger wird auf geeignete Weise in diesen Prozeß miteinbezogen. Nachdem das Team in der gemeinsamen Diskussion für jeden Leitsatz eine verbindliche Einstufung gefunden hat, werden die Einzelwerte zu einem Gesamtwert aufaddiert. Auf die Ist-Analyse folgt dann der zweite Schritt. Es geht um eine Soll-Vorgabe für einen definierten Zeitraum.

An dieser Stelle greift der Managementzyklus: Als Ziel formuliert das Team, diesen festgelegten Wert um X + weitere Punkte (von 37 Punkten auf 50) in einem definierten Zeitraum (z. B. Monat, Quartal, Jahr) zu verbessern. Mit der Festsetzung dieses meßbaren Zieles geht es in die zweite Phase des Managementzyklus: Es müssen die Wege und Mittel geplant werden. Dabei geht es um die Auswahl von Alternativen. Um die höhere Punktzahl zu erreichen, finden sich Leitsätze bzw. Alternativen, die einen sicheren Erfolg versprechen, und es gibt sicherlich andere Leitsätze bzw. Alternativen, die aufwendiger zu realisieren sind und ein höheres Risiko beinhalten. In der Planungsphase des Managementzyklus geht es um mögliche Wege, Aufwand und Nutzen. Hieraus leiten sich Optimierungsstrategien (vgl. hierzu: Pareto-Formel) ab. In der Organisationsphase werden die konkreten Schritte vorbereitet. Es folgt die Durchführungsphase. Am Ende dieses Zyklus (Kontrollphase) steht ein Soll-Ist-Vergleich. Aus diesem Vergleich werden qualitative und quantitative Rückschlüsse für den dann anstehenden Zeitraum getroffen.

## Fazit

Wer diesen Weg geht, erlebt Leitsätze als persönliche Herausforderung, in der einzelne wie auch das Team eingebunden werden. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß wird auf diese Weise in Gang gesetzt. Aus Worten wird ein Programm, das alle Beteiligten gleichermaßen in die Pflicht nimmt.

Vgl. hierzu: Meixner, H.-E., *Lust statt Frust in der öffentlichen Verwaltung. Wege aus der Führungskrise*, Carl-Heymanns Verlag, Köln, 1988, ISBN 3-452-24035-5, XIII, 464 Seiten, 48,00 DM

## Leitsätze Unsere Dienstleitungen

Öffentlicher Dienst ist Dienstleistung für einzelne und für die Gesellschaft. Dabei legen wir Wert auf Qualität und wollen sie ständig verbessern. Das kann nur im Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern gelingen.

Wir verpflichten uns,

1. Bürgerinnen und Bürger möglichst wenig zu beanspruchen, für kurze Wege und einfache Verfahren zu sorgen
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
2. erreichbar zu sein;
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
3. zügig und termingerecht zu arbeiten;
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
4. freundlich, zuvorkommend und umsichtig zu sein,
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
5. Verfahren zu erläutern und Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen;
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
6. in Schriftverkehr, Formularen und Regelungen eine verständliche Sprache zu verwenden;
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
7. umfassend zu beraten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen;
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
8. Ermessensspielräume zu nutzen;
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
9. Kritik ernst zu nehmen und sinnvolle Verbesserungsvorschläge umzusetzen.
  1. Für meinen Arbeitsplatz von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  2. Aus der Sicht des Bürgers von Bedeutung besonders 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum
  3. Geschätzter Stand in unserem Team realisiert 1 2 3 4 5 6 7 8 kaum