

Schriften der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

VuF

Lust oder Frust am Arbeitsplatz?
Mitarbeiter zu Mitdenkern und
Mitgestaltern gewinnen

H. Eberhard Meixner

Berufsbegleitende wissenschaftliche
Weiterbildung und Fernstudium

Robert Marxen

Quantitative Personalbedarfsplanung
in der öffentlichen Verwaltung –
Ziele, Möglichkeiten und Grenzen
vor dem Hintergrund der Diskussion
um einen schlanken Staat

Dirk Holtbrügge

Personalentwicklung
im thailändischen öffentlichen Dienst

Thirayat Lorlertratna

Schrifttum

Aktuelle Informationen
aus der Bundesakademie
für öffentliche Verwaltung

Lust oder Frust am Arbeitsplatz? Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen*

Von Prof. Dr. H. Eberhard Meixner, Bonn**

Eine Aufbruchsstimmung hat viele wachgerüttelt. Ideen und Innovationen werden gehört, diskutiert und erprobt.

Doch manches, was in diesen Monaten unter Schlagworten wie „Neue Steuerungsmodelle“, „Vision 2000“ oder „Hochleistungsverwaltung“ gehandelt wird, ist nicht ganz so neu, wie es auf den ersten Blick scheint. Wer die vielen Reformruinen der öffentlichen Verwaltung der letzten dreißig Jahre im Auge hat, wird einiges von dem, was heute inhaltlich als der Königsweg aus dem Kostendilemma diskutiert wird, nicht ganz so originell sehen.

Viele Bausteine einer wirtschaftlicheren Verwaltung wie u. a.

- Budgetierung (statt Kameralistik),
- Dezentralisierung der Ressourcen (statt Zentralisation),
- Projekt- und Teamorganisation (statt starrer Liniensysteme, z. B. stark gefächerte Hierarchisierung),
- output-orientiertes Management statt input-orientiertes Verwalten,
- Lean-Management (statt inflexibler Dienstwege),
- Benchmarking (z. B. interkommunaler Vergleich),
- Kontraktmanagement,
- ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung,
- leistungsorientierte Bezahlung,
- ergiebigere Personalsteuerungsmodelle,
- kontinuierlichere Personalentwicklung,
- systematischere und bedarfsorientierte Fortbildungsgestaltung

wurden bereits ausgiebig angedacht, mit Instrumenten unterlegt (vgl. z. B. Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, 1970/1973, die Regierungs- und Verwaltungsreform) und in einem weiteren Schritt mit großer Akribie zerredet (vgl. z. B. Aktionsprogramm 1976).

Warum, so werden Sie sich erstaunt fragen, ist der große Wurf nicht schon in den 70er Jahren gelungen? Was bewegt uns heute, viele alte Reformetiketten wieder neu aufzupolieren? Ist es diesmal mehr als ein hektischer

* Bei diesem Artikel handelt es sich um die überarbeitete Fassung des Vortrages: „Lust oder Frust am Arbeitsplatz? Mitarbeiterführung im Zeichen des Wertewandels, neuer Steuerungsmodelle und knapper Kassen“, der auf dem 5. Forum für Abteilungsleiter der obersten Bundesbehörden im Hotel Petersberg am 4. 10. 1994 gehalten wurde.

** *Anmerkung der Schriftleitung:* Der Verfasser ist Professor an der Fachhochschule des Landes Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln. Mit dieser Veröffentlichung greift die Redaktion die große Resonanz auf diesen Vortrag auf und folgt der Anregung, diese Gedanken einem größeren Kreis zugänglich zu machen.

Aktionismus, dessen Innovationskraft bereits nach wenigen Metern kraftlos endet, daß Grundlegendes in Bewegung kommt? Die Folgen ausgebreiteter Neuerungen wären indes fatal: Resignation und innere Kündigung könnten sich alsbald bei vielen Engagierten einstellen.

Diese Skepsis ist keinesfalls eine Aufforderung zur Resignation. Es ist ein Plädoyer für eine Reform mit Augenmaß. Der dahinter stehende verhaltene Optimismus sollte Anstoß zum behutsamen Umgang mit Reformideen sein: Wir sollten Vorsorge treffen, daß diese erneute Reformwelle und Reformeuphorie nicht in absehbarer Zeit in lähmender Enttäuschung und passiver Resignation enden.

I. Auf dem Weg zu einer schlanken und drahtigen Verwaltung

Eine schlanke und drahtige Verwaltung erfordert Mut zu neuen Wegen. Das geht nicht ohne klare, in sich schlüssige und längerfristige Vorgaben und Ziele, an denen sich alle orientieren und ausrichten können. Ein tagespolitisches Taktieren sollte die Ausgestaltung der Vision einer „Hochleistungsverwaltung“ nicht behindern. Doch nicht alles, was heute im aufgezungenem Reformfieber als Antwort auf den durch die Überschuldung von Bund, Ländern und Gemeinden ausgelösten Rationalisierungsdruck als Königsweg aus dem Kostendilemma schöngeredet wird, kann auf Dauer von Bestand sein (z. B. manche Privatisierung). Allerdings müssen beim Erproben neuer Wege auch Fehler erlaubt sein! Unverzeihlich wäre es indes, wenn die Weichen neuer Wege über die Köpfe der Betroffenen hinweg falsch gestellt werden. Treffen diese Fehlentscheidungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Grundfesten, dann sind die daraus resultierenden Fehler unverzeihlich und die Folgen (z. B. innere Kündigung) kaum mehr korrigierbar.

Worauf es ankommt, ist eine klare und eindeutige Beschreibung der Ziele, die mit einer Verwaltungsreform angestrebt werden sollen. Wer glaubt, daß dieser Hinweis überflüssig ist, übersieht die tiefen Gräben, die sich etwa im Spannungsverhältnis von Legislative und Exekutive auftun: Da steht das Ziel der Haushaltskonsolidierung hart dem Ziel der Verwaltungsmodernisierung gegenüber. Es genügt nicht, nur die Kosten senken zu wollen und nach Möglichkeit alles andere beim Alten zu belassen. Wer auf diese Programmierung setzt, strebt die direkt wirksamen Spareffekte an und belohnt einen konzeptionslosen Spareifer. Übersehen wird, daß der gesunde und sichere Weg einen längeren Atem braucht. Statt der Devise: „Sparen, koste es, was es wolle!“ steht die Vision: „Sparen durch Investition!“

Visionen sind unverzichtbar, nützlich und belebend. Doch den Visionen müssen Arbeitsziele folgen. Denn nur wer ein Ziel im Auge hat, kann die erforderlichen Mittel und Wege bestimmen.

Auf diesem Weg haben sich bei Reformen im großen wie im kleinen Maßstab einzelne Schritte bewährt¹:

1. Klare, eindeutige, meßbare und realistische Ziele definieren!

Der Zielbeschreibung geht ein Prozeß der Zielfindung voran.

2. Zielkonflikte fair austragen und aufeinander abstimmen!

Zielkonflikte sind u. a. erkennbar im Spannungsverhältnis zwischen Legislative und Exekutive, zwischen Verwaltungsleitung und Mitarbeiter bis hin zum „Kunden“ der Dienstleistungsprodukte.

3. Zielbaum entwickeln!

Ziele müssen entsprechend den Prioritäten gewichtet, in ihrer Abfolge aufeinander abgestimmt und operationalisiert werden.

4. Maßnahmen und Vorgehensweise festlegen!

Der Projektplan mit den definierten Zwischenergebnissen ist festzulegen.

5. Leitsätze und Verhaltensregeln festlegen!

Werte und Normen (z. B. Umgang mit Behinderten, älteren Mitarbeitern etc.) sind festzulegen, und es sind Regelungen zu treffen, wie bei Zielkonflikten miteinander umgegangen werden soll.

II. Auf die richtigen Ziele kommt es an!

Eine Verwaltungsreform braucht Visionen und operationalisierte Ziele. Ein strategisch geordnetes Vorgehen ist offensichtlich auf dem Hintergrund eines hektischen Aktionismus schwer einzuhalten. Das hat etwas damit zu tun, wie Reformen in der öffentlichen Verwaltung in die Gänge kommen: Der Zwang zum Sparen diktiert Inhalt und Takt der Reformen. Zwar wäre es überzeugender, wenn Einsicht und Überzeugung die Notwendigkeit und Geschicke einer Verwaltungsreform initiieren und begleiten würden, doch der Zwang zum Sparen garantiert bei anhaltendem Druck Kontinuität und ist von daher sicherlich kein schlechter Promotor für die anstehenden Neuerungen. Er schafft Handlungszwänge und stärkt aus der Not heraus den Mut zu neuen Wegen.

Was aber steht zu erwarten, wenn der derzeit wichtigste Promotor einer Verwaltungsreform, wenn der Spardruck nachläßt? Ist das Fundament, der Wille, neue Wege zu beschreiten, stabil genug, um sich nicht in Illusionen zu verlieren? Bleibt die Kraft zu neuen Wegen auch dann, wenn der Kosten- und Rationalisierungsdruck tatsächlich oder vermeintlich nachläßt?

¹ Vgl. hierzu *Meixner*, Bausteine neuer Steuerungsmodelle, S. 33 ff.

Vor einigen Monaten kommentierte der *Focus* unter der Überschrift: „Tödlicher Aufschwung – die positiven Wirtschaftsdaten verstellen den Blick auf drängende Strukturprobleme“: „Der zarte Konjunkturfrühling droht die Einsicht von Politikern in notwendige Reformen im Keim zu ersticken.“ (18/1994) und weiter heißt es dort, „daß nun Dinge nicht durchgezogen werden.“

Auf einer weniger emotionalisierten Seite steht eine Verwaltungsreform, die sich an realistischen Visionen und Zielen orientiert. Qualität und Ergiebigkeit hängen dabei von der Brauchbarkeit und Treffsicherheit der gesetzten Ziele ab. Bislang haben es die Verwaltungen vernachlässigt, in Produkten und in Zielkategorien zu denken. Es verwundert daher kaum, daß die Ergiebigkeit dieser Managementtechnik in der öffentlichen Verwaltung auch bei anstehenden Reformvorhaben unterschätzt wird.

Letztlich aber bestimmen und entscheiden Ziele über die persönlichen und institutionellen Geschicke und Erfolge: Bei einem Studenten etwa führt ein falsches Ziel nicht nur zu falschen Ergebnissen, sondern auch zu einer falschen institutionellen Aussteuerung des Ausbildungssystems. Hierzu eine Aufgabe: Versetzen Sie sich einmal in die Rolle eines Studenten und formulieren Sie für diese Rolle das anzustrebende Ziel.

Beispiel 1:

Falsch: Möglichst gute Noten im Examen.

Besser: Optimale Vorbereitung auf die Praxis.

Interpretation:

Beschränkt sich die Zielsetzung auf die Prüfung und die Noten, dann konzentriert sich der Studierende auf die Klausurfächer. Alles andere bleibt dann mehr oder weniger unberücksichtigt. Entsprechend anspruchslos gehen die Studierenden an ihr Studium und die Stoffinhalte heran: „Augen zu und durch, die Praxis sieht ja doch ganz anders aus!“ Das Interesse an den Noten im Examen auf der einen Seite, und die Langweile der Studierenden in den nicht examensrelevanten Fächern auf der anderen Seite führen im Rahmen einer Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden nicht selten dazu, daß sich das Ausbildungssystem den „Bedürfnissen“ (Zielen) der Studierenden anpaßt: Alles – bis hin zu den Dozenten der nicht examensrelevanten Fächer – arbeitet auf die Examensklausuren hin, die von Jahr zu Jahr an theoretischer Spitzfindigkeit gewinnen und sich mehr und mehr von den Niederungen und Trivialitäten des Alltags entfernen. Wen wundert es bei dieser falschen Zielsetzung, daß heute die Rede von einem Praxischock und einer völlig abgehobenen Ausbildung ist?

Nehmen wir ein anderes Ziel. Aufgabe: Formulieren Sie einmal das Ziel für eine Politesse.

Vor einigen Monaten kommentierte der *Focus* unter der Überschrift: „Tödlicher Aufschwung – die positiven Wirtschaftsdaten verstellen den Blick auf drängende Strukturprobleme“: „Der zarte Konjunkturfrühling droht die Einsicht von Politikern in notwendige Reformen im Keim zu ersticken.“ (18/1994) und weiter heißt es dort, „daß nun Dinge nicht durchgezogen werden.“

Auf einer weniger emotionalisierten Seite steht eine Verwaltungsreform, die sich an realistischen Visionen und Zielen orientiert. Qualität und Ergiebigkeit hängen dabei von der Brauchbarkeit und Treffsicherheit der gesetzten Ziele ab. Bislang haben es die Verwaltungen vernachlässigt, in Produkten und in Zielkategorien zu denken. Es verwundert daher kaum, daß die Ergiebigkeit dieser Managementtechnik in der öffentlichen Verwaltung auch bei anstehenden Reformvorhaben unterschätzt wird.

Letztlich aber bestimmen und entscheiden Ziele über die persönlichen und institutionellen Geschicke und Erfolge: Bei einem Studenten etwa führt ein falsches Ziel nicht nur zu falschen Ergebnissen, sondern auch zu einer falschen institutionellen Aussteuerung des Ausbildungssystems. Hierzu eine Aufgabe: Versetzen Sie sich einmal in die Rolle eines Studenten und formulieren Sie für diese Rolle das anzustrebende Ziel.

Beispiel 1:

Falsch: Möglichst gute Noten im Examen.

Besser: Optimale Vorbereitung auf die Praxis.

Interpretation:

Beschränkt sich die Zielsetzung auf die Prüfung und die Noten, dann konzentriert sich der Studierende auf die Klausurfächer. Alles andere bleibt dann mehr oder weniger unberücksichtigt. Entsprechend anspruchslos gehen die Studierenden an ihr Studium und die Stoffinhalte heran: „Augen zu und durch, die Praxis sieht ja doch ganz anders aus!“ Das Interesse an den Noten im Examen auf der einen Seite, und die Langweile der Studierenden in den nicht examensrelevanten Fächern auf der anderen Seite führen im Rahmen einer Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden nicht selten dazu, daß sich das Ausbildungssystem den „Bedürfnissen“ (Zielen) der Studierenden anpaßt: Alles – bis hin zu den Dozenten der nicht examensrelevanten Fächer – arbeitet auf die Examensklausuren hin, die von Jahr zu Jahr an theoretischer Spitzfindigkeit gewinnen und sich mehr und mehr von den Niederungen und Trivialitäten des Alltags entfernen. Wen wundert es bei dieser falschen Zielsetzung, daß heute die Rede von einem Praxischock und einer völlig abgehobenen Ausbildung ist?

Nehmen wir ein anderes Ziel. Aufgabe: Formulieren Sie einmal das Ziel für eine Politesse.

Beispiel 2:

Falsch: Möglichst viele Verwarnungen schreiben.

Besser: Sich durch geeignete Maßnahmen selbst überflüssig machen.

Interpretation:

Falsche Ziele weisen einen falschen Weg. Unterschieden werden muß zwischen dem Ziel und der daraus folgenden Maßnahme. Verwarnungen sind das Mittel, um das Ziel zu erreichen. Werden Mittel zu Zielen, dann verselbständigt sich das Mittel zum Ziel. Politessen werden dann auf der Einnahmenseite zu einer gefragten Haushaltsgröße. Der Freude des Kämmerers steht dann nicht selten das Unverständnis des Verwaltungskunden gegenüber.

An diesen Beispielen wird deutlich, wohin der Weg falscher Zielvorgaben führen kann: Wenn die neuen Steuerungsmodelle vornehmlich als Antwort zur Abwendung eines finanziellen Kollaps der öffentlichen Verwaltung gesehen werden, dann wird sich die Rationalisierung in den Köpfen der Kämmerer und Finanzchefs verselbständigen. Maßnahmen werden dann zu Zielvorgaben.

III. Die verselbständigte Rationalisierung: „Sparen, koste es, was es wolle!“

Heute diktiert in vielen Verwaltungsbereichen der Zwang zum Sparen Inhalt und Takt der Reformen. Wer indes bei den jetzt anstehenden Reformen vornehmlich auf greifbare und schnelle Spareffekte setzt, übersieht, daß Sparen nach der Devise: „Sparen, koste es, was es wolle!“ den apathischen und angepaßten Kostgänger fördert. Was wir aber brauchen, sind engagierte und von ihrem Tun überzeugte Mitdenker und Mitgestalter.

Wie verheerend ein unreflektierter, verselbständigter und konzeptionsloser Spareifer in seinen Auswirkungen sein kann, hat der Hertie Vorstand *Hans-Ludwig Grüşchow* in einer Anekdote bereits Ende der 70er Jahren sehr tief sinnig auf den Punkt gebracht:

„Ein Vorstandsmitglied“, so *Grüşchow*, „hatte Konzertkarten für Schuberts unvollendete Symphonie bekommen. Er war verhindert und gab die Karten seinem Leiter Controlling. Am nächsten Morgen fragte er den Mitarbeiter, wie ihm das Konzert gefallen habe. Und anstelle einer Pauschalkritik überreichte ihm der Sparkommissar ein Memorandum, in dem es hieß:

1. Für einen beträchtlichen Zeitraum hatten die vier Oboe-Spieler nichts zu tun. Ihr Part sollte deshalb reduziert, ihre Arbeit auf das ganze Orchester verteilt werden. Dadurch würden auf jeden Fall gewisse Arbeitszusammenballungen eliminiert werden.

2. Alle zwölf Geiger spielten die gleichen Noten. Das ist unnötige Doppelarbeit. Die Mitgliederzahl dieser Gruppe sollte drastisch gekürzt werden. Falls wirklich ein großes Klangvolumen erforderlich ist, kann dies durch elektrische Verstärker erzielt werden.

3. Erhebliche Arbeitskraft kostete auch das Spielen von zweiunddreißigstel Noten. Das ist eine unnötige Verfeinerung. Es wird deshalb empfohlen, alle Noten auf- bzw. abzurunden. Würde man diesem Vorschlag folgen, wäre es möglich, Volontäre und andere Hilfskräfte einzusetzen.

4. Unnützlich ist es, daß die Hörner genau jene Passagen wiederholen, die bereits von den Saiteninstrumenten gespielt wurden.

Würden alle überflüssigen Passagen gestrichen, könnte das Konzert von 25 Minuten auf 4 Minuten verkürzt werden. Hätte sich Schubert an diese Erkenntnis gehalten, wäre er wahrscheinlich im Stande gewesen, seine Symphonie zu vollenden.“

Vieles, was heute als Haushaltskonsolidierung gefeiert wird, ist bei genauerem Blick alles andere als ein dauerhafter und überzeugender Sparerfolg. Viel zu oft stehen hinter diesen befeierten Erfolgsmeldungen wunderbare Rechenkünste. Es kann daher auch nicht überraschen, daß viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine faire Auseinandersetzung gerade in dieser für sie und ihre berufliche Perspektive wichtigen Frage vermissen. Für sie hängt von dieser Analyse viel ab. Sie haben daher ein Recht auf einen umsichtigen und behutsamen Umgang mit dieser Frage. Doch viele missen diese Sorgfalt.

Um Verschwendung durch Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, forderte ein weitsichtiger Amtsleiter für sein Sozialamt, unterlegt mit einer in sich schlüssigen und gut abgesicherten Analyse, die personelle Aufstockung seines Teams um zwei weitere Sachbearbeiter. Im Rat fand der Amtsleiter viel Lob und Anerkennung, aber man sah sich aus grundsätzlichen Überlegungen außerstande, den Personalhaushalt um zwei weitere Stellen aufzustocken. Trotz schlüssiger Argumente wollte man Präzedenzfällen vorbeugen.

Unbefriedigt und als umsichtige Führungskraft bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leicht demontiert (Flurfunk: „Dem fehlt es offensichtlich an Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft!“), suchte der Amtsleiter nach einem anderen Weg: Um die Last zu bewältigen, wurden Prüfschritte, die den Arbeitsablauf ansonsten kompliziert und aufwendig gestalteten, auf Kosten der Qualität verkürzt. Ein erfolversprechender und bequemer – allerdings auch kosten-trächtiger Weg. Die durch diese „Rationalisierung“ bedingten Mehraufwendungen (z. B. Forderungen an Unterhaltspflichtige werden

nicht geltend gemacht) finden in der Regel keinen Richter und bedürfen daher auch keiner weiteren Rechtfertigung. Diese entgangenen Forderungen in Millionenhöhe werden auch von einem Rat, weil weniger durchschaubar – als unvermeidbar hingenommen.

Man kann über das Verhalten des Amtsleiters vortrefflich rechten. Doch welche Alternativen hat der Amtsleiter? Welche Möglichkeiten bleiben ihm, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor einer Arbeitsüberforderung zu schützen? Ist es nicht ein Akt der Fürsorge, auf die Prüfung bestimmter arbeitsaufwendiger Qualitätsaspekte – zwecks Entlastung – zu verzichten?

Diese kostenintensive Verkürzung der Arbeit wird in der Regel auch hingenommen. Man redet nicht drüber und arrangiert sich. Das geht dann so lange gut, wie sich alle einig sind und keiner dem anderen etwas Böses wünscht. In einer Großstadt kam es allerdings zwischen dem Sozialamtsleiter und dem vorgesetzten Beigeordneten zu einem handfesten Streit. Und schon bald wurde das, was viele nicht überraschen kann, durch die Akribie des Rechnungsprüfungsamtes zu einem Skandal.

Ein Einzelfall aus dem kommunalen Bereich? Sicherlich nicht! In einem Appell an die politischen Parteien mahnte der Vorsitzende der Deutschen Steuergewerkschaft, *Erhard Geyer*, daß die Steuerverwaltung nicht mehr in der Lage sei, ihren gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und die vorhandenen Steuerquellen zu erschließen. Um des Sparens willen, nehme man zudem den „Sprengstoff für die Solidargemeinschaft“ inkauf.

IV. Auf eine qualifizierte und innovative Führung kommt es an!

Wichtige Promotoren einer „Hochleistungsverwaltung“ sind die Führungskräfte. Doch – so stellt sich die Frage – sind unsere Führungskräfte hinreichend auf diese wichtigen innovativen Aufgaben vorbereitet? Hat sich beispielsweise in der Verwaltung eine Lernkultur entwickeln und aufbauen können, um den heutigen Herausforderungen flexibel und effektiv begegnen zu können? Erreichen die Fortbildungsangebote auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die es ankommt? Kurzum: Was hat die Verwaltung in den letzten Jahren in die Potentiale ihrer obersten Führung investiert?

Ohne eine hohe Lernkultur ist ein durchgreifender Änderungsprozeß kaum vorstellbar. Im Lernprozeß werden Änderungen vorweggenommen, werden Impulse für neue Wege gesetzt, wird gegen das Trägheitsprinzip trainiert. Keiner erwartet von einem untrainierten Sportler Spitzenleistungen, und kein Spitzensportler kommt ohne einen Trainer aus. Diese einfache Erkenntnis scheint für Manager nicht zu gelten. Woher nehmen wir die

Sicherheit, daß es bei den auf diesem Feld geforderten Spitzenleistungen anders sein sollte als im Sport?²

Vermeiden wir an dieser Stelle Sprechblasen und lassen die Fakten sprechen: Wieviele Tage im Jahr haben beispielsweise unsere Führungskräfte in ihre berufliche Qualifizierung in den letzten Jahren investiert? Prüfen Sie auch einmal für sich selbst, wieviel Zeit Sie in Ihre Qualifikation in den letzten zwölf Monaten investiert haben. Setzen Sie dieser Zeit einmal entgegen, wieviel Zeit Sie für Fortbildungsmaßnahmen als angemessen ansehen. Was hat Sie gehindert, die als notwendig angesehene Investition zu realisieren?

Die Klagen sind allenthalben zu hören: Als Trainer im Managementbereich höre ich immer wieder von den Teilnehmern: „Das müssen Sie uns nicht sagen. Das müssen Sie unserem Chef sagen. Aber der hält ja ohnehin nichts von der Fortbildung. Im Gegenteil. Am liebsten würde er auch uns davon abhalten!“

Viele Chefs haben, wie sie meinen, gute Gründe, die ein Fernbleiben von ihrem Schreibtisch unmöglich machen: Die Verantwortung für die Sache und die daran gebundene Arbeit wächst ihnen über den Kopf. Sind sie es nicht letztlich, die den Kopf hinhalten müssen, besonders dann, wenn etwas schief läuft? Spätestens an dieser Stelle wird deutlich, in welche Falle sich viele leitende Kräfte hineinmanövriert haben: Gerade der Abstand vom aktuellen Geschehen ist wichtig, um neue Visionen zu entwickeln. Jeder Fußballfan weiß, wie schnell sich ein Trainer verschleißt. Auch Aufsichtsräte großer Konzerne gehen häufig recht unsentimental mit ihren Vorständen um: Besonders in Zeiten eines Krisenmanagements müssen viele Vorstände in sehr kurzen Zeitintervallen ihren Hut nehmen. Der Verschleiß eines Vorstandes wird um ein Vielfaches beschleunigt, wenn es an den so notwendigen Fortbildungsinspektionen fehlt.

Nur wenige Führungskräfte haben Zeit, diese Zusammenhänge zu erkennen und die richtigen Schlüsse für sich hieraus abzuleiten.

Nicht wenigen ergoht es, wie dem Holzfäller *Anton*: Schweißtreibend rackert er sich auf einer Lichtung mit dem Zersägen der Baumstämme ab. Ein wohlmeinender Wanderer schaut sich diese Trauerspiel an und entdeckt die Lösung: „Sie sollten die Sägeblätter schleifen“, wendet er sich an den Holzfäller *Anton*. Doch der reagiert anders als erwartet: „Sie Wichtigtuere, das weiß ich doch auch, aber woher soll ich die Zeit nehmen, um die Säge zu schleifen?!“

² Vgl. hierzu *Meixner*, Personalentwicklung, 3. Kapitel.

V. Die Kunst, Innovationspotentiale zu aktivieren!

Von starken Führungspersönlichkeiten, die ihre Aufgaben ohne sachfremde Rücksichten und Verpflichtungen wahrnehmen können, kann der erforderliche Mut zu Innovationen erwartet werden.

Sollen die Innovationen und Visionen einer Hochleistungsverwaltung greifen, dann sind die Führungs- und Leitungskräfte aller Hierarchie- und Instanzenebenen (z. B. Instanzenzug vom Ministerium bis hin zur Ortsinstanz) weit über das bisher gekannte Maß hinausgehend gefordert, Veränderungspotentiale zu aktivieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht durch Druck (z. B. hierarchische Macht- und Gewinnerspiele, Stelleneinsparungen, Haushaltssperren, Diffamierungen, Schuldzuweisungen), sondern durch Überzeugung zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen.

Neben einer umfassenden Qualifikation bedarf es offensichtlich entweder eines großen Mutes und weitsichtiger Visionen oder aber eines enormen Druckes von außen, um aus den Trampelpfaden des Trägheits- und Beharrlichkeitsprinzips herauszukommen. Das ist im Großen nicht anders, als im kleinen: Es entspricht dem menschlichen Beharrungs- und Trägheitsprinzip, die Dinge bis zur Schmerzgrenze schleifen zu lassen. Meist bedarf es daher dramatischer Ereignisse, um eine durchgreifende Kurskorrektur in Gang zu setzen: Allen Warnungen und gut gemeinten Ratsschlägen zum Trotz wird beispielsweise weitergeraucht, bis der Herzinfarkt eine durchgreifende Kurskorrektur erzwingt.

„Unser Problem“, so *Dale Carnegie*, „ist nicht Unwissenheit, sondern Tatenlosigkeit!“

Jeder neue Weg, ob im privaten oder im dienstlichen Bereich, erfordert Kraft, Mut, Beharrlichkeit, aber auch Behutsamkeit und Sinn für das Machbare. Und bei alledem ist der Ausgang unsicher.

In diesem Sinne warnte bereits der Real- und Machtpolitiker *Macchiavelli* vor allzu großen Illusionen:

„Keine Angelegenheit gibt es,
die schwerer zu behandeln,
zweifelhafter im Gelingen,
gefährlicher zu leiten ist,
denn aufzutreten als Haupt
zur Erfüllung einer neuen Ordnung.“

Denn der Ausgang neuer Wege ist für jeden unsicher! Reformen haben es an sich, daß die Karten des Sozialsystems neu gemischt werden und nur wenige wissen, welche Karten sie dabei ziehen.

In diesem Sinne resümierte *Ulrich Lohmar*, ein Kenner der Verwaltung, in den 70er Jahren sarkastisch:

„Immer von Reformen reden, nie eine machen!“

Wovon er redet, hat sich in der niederländischen Reformstadt *Tilburg* gezeigt: Es wurde nicht nur die Führungsmannschaft in wenigen Jahren vollständig ausgewechselt, sondern obendrein sind viele lukrative Positionen und Versorgungsstellen im Zuge des betriebswirtschaftlichen Handelns gestrichen worden.

Wer sich auf Reformen einläßt, weiß nicht, – das scheint viele zu beunruhigen – was ihn am Ende selbst erwarten wird. In einer anderen Stadt wurde man den Reformen, den man berief, nicht mehr los. In flotten Schritten nahm er alle Hürden, vom Berater zum Beigeordneten, um dann auf dem Sessel des Oberbürgermeisters Platz zu nehmen.

Auch von *Iacocca* ist bekannt, daß er sich nicht mit der alten Führungsmannschaft auf die neuen Wege bei *Chrysler* begeben wollte. Sie hatten sich verbraucht, waren betriebsblind, taktierten in Revierangelegenheiten und verstrickten sich in Sprechblasen und Diplomatenkodes. Selbst Tüchtigkeit konnte den Rausschmiß nicht verhindern: Es galt einen Neuanfang mit neuen Köpfen zu wagen. Harte Sitten! In diesem Fall wurde so das Unmögliche möglich gemacht.

Liegt es an diesen Zukunftsängsten der Führung, daß es bislang nicht gelungen ist, den gesunden Menschenverstand stärker für die so notwendigen Kurskorrekturen in der öffentlichen Verwaltung zu aktivieren? Es waren vor allem die Mitarbeiter – und nicht etwa die Leitung!! –, so vernimmt man aus *Tilburg*, die den Kurswechsel wollten. Und wenn in den Reformjahren für die Stadtverwaltung *Tilburg* neue Mitarbeiter gesucht wurden, dann bedurfte es keines besonderen Personalmarketings: Die Stadt galt als ein harter, fairer und besonders attraktiver Arbeitgeber.

Auch bei uns werden Reformen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im stillen Protest seit Jahren angemahnt. Reformen sind, offensichtlich von vielen gewollt.

Eine „Hochleitungsverwaltung“ liegt im Interesse der Mitarbeiter. Sie wird von vielen begrüßt. Denn sie bedeutet

- mehr Sachlichkeit,
- mehr Handlungsspielräume,
- eine befriedigendere Arbeitsorganisation,
- eine klare Führung und
- eine deutlichere Betonung der Leistung.

Aber es gibt wohl auch andere, die darauf bauen, daß es vielleicht auch ohne so schmerzhaft Einschnitte und Reformen, bei denen sie sich als Verlierer sehen, gehen wird. Doch diese Stimmen sind derzeit verhalten. Manche warten – zwar nicht in Ruhe – ab, wann ihre Zeit gekommen ist. Das könnte der Fall sein, wenn der Kostendruck, in denen die Verwaltungen stehen, etwas nachläßt.

VI. Das Führungsfeld ist im Wandel: Zusätzliche Qualifikationen wie Teamfähigkeit und soziale Kompetenz sind gefragt!

Es verdichten sich die Klagen, daß die in der öffentlichen Verwaltung besonders ausgeprägten hierarchischen Organisationsformen nicht die erforderliche Flexibilität aufweisen, um dem heutigen rasanten Änderungs- und Anpassungsdruck gerecht zu werden. Neue Formen der Teamorganisation und ergänzende Wege (bis hin zum lean management, Projektmanagement), die fortweisen von den klassischen Formen der Ein- und Mehrlinienorganisation und den dahinter stehenden Menschenbildern und Kommunikationsmustern, müssen erprobt und ausgestaltet werden. Auf diesen neuen Wegen könnte es den Führungskräften gelingen, die Verwaltung schnell und flexibel den sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Eine dynamische, anpassungsfähige Organisation aber lebt durch die Potentiale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gelingt es der Führungsebene durch Qualifizierungsoffensiven die Flexibilität ihrer Beschäftigten zu erhöhen und die dabei entstehenden Potentiale durch Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zu nutzen, dann könnte die Flexibilität der Gesamtorganisation den heutigen Anforderungen gerecht werden.

Ein solch komplexer Innovationsprozeß kommt aber unter den genannten Rahmenbedingungen nur in Gang, wenn die Statusblockaden in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen überwunden werden. Es kommt auf Werte und Techniken wie Selbstorganisation, Selbstmotivation und Reife im Team an.

Teamfähigkeit setzt ein hohes Maß an Selbständigkeit, Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Eigenverantwortung und Kreativität voraus. Viele Verwaltungen, die heute in der Krise stecken, haben in der Vergangenheit zu wenig in diese Qualität des „*human capital*“ investiert. Fehlen aber diese personalen Voraussetzungen, dann werden nicht selten durch menschliches Fehlverhalten notwendige organisatorische Veränderungen, Innovationen und Anpassungen blockiert. Viele Erfahrungen vor Ort, aber auch systematische Untersuchungen belegen, daß mit steigender Hierarchieebene nicht in erster Linie fehlendes technisch-fachliches

„know how“ die Einführung und Umsetzung von Neuerungen blockieren, sondern es sind häufig kommunikative, individuelle und sozio-emotionale Defizite. Sie vor allem be- und verhindern die notwendigen, auf Kontinuität und permanente Weiterentwicklung hin auszurichtenden Änderungs- und Anpassungsprozesse. In diesem Sinne mahnt der *Arbeitgeberverband Gesamtmetall*: „Fachliche Autorität ist wichtig, genügt aber zur Führungskompetenz nicht. Wer erfolgreich führen will, muß überzeugen können und erreichen, daß die Mitarbeiter ihre Aufgaben interessant finden und gerne tun. Vorgesetzte sollten ihre Mitarbeiter anspornen und in die Lage versetzen, ihr Wissen ständig auf dem neusten Stand zu halten.“

VII. Kann man auf Teamfähigkeit und soziale Kompetenz einwirken?

Teamfähigkeit und soziale Kompetenz sind keine Geschenke des Himmels, die die Beschäftigten als Begabung bereits in die Wiege gelegt bekommen.

Die traditionelle Hochschulausbildung vernachlässigt die Vermittlung fachübergreifender, teamorientierter Qualifikationen. Während etwa ein Akademiker ca. 5 Jahre in Fachfragen zum Profi qualifiziert wird, bleibt er in den fachübergreifenden Führungsqualifikationen nahezu ein Laie. Hier setzt man noch zu häufig auf Lernarten des Versuch-Irrtums-Verhaltens. Einiges ist heute im Wandel. Doch nach wie vor konzentrieren sich viele Ausbildungsgänge vor allem auf die Vermittlung mehr oder weniger eng umschriebener fachlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten.

Fachübergreifende Inhalte wie Kommunikationstechniken, Verhaltenstraining, Moderationstechniken zur Teamarbeit, Techniken der Selbstorganisation und Techniken des Zeitmanagements finden insgesamt, trotz erfreulicher Ansätze, in den Ausbildungsgängen noch immer zu wenig Beachtung.

Vieles, was soziale Kompetenz ausmacht, hat mit Selbsterkenntnis, Kommunikation, Sensibilität für zwischenmenschliche Beziehungen, Feedbacktechniken (Geben und Nehmen), life-styling, Streßbewältigung und persönlicher Authentizität zu tun. Diese Fertigkeiten und Kenntnisse entwickeln sich in der praktischen Auseinandersetzung mit den täglichen Herausforderungen – insbesondere dort, wo Menschen aufeinander angewiesen sind und wo ein offenes, von Intrigen und Mobbing freies Arbeitsklima herrscht.

Soziale Kompetenz ist aber auch im Rahmen der Fortbildung lern- und trainierbar. Hierbei geht es dann um Fähigkeiten, wie etwa sich selbst zu erkennen, Selbstvertrauen zu entwickeln, die eigene Rolle in verschiedenen Sozialbeziehungen einschätzen zu können, sich den Anforderungen, die sich aus den Rollenbezügen stellen, gerecht zu werden, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten, Konflikttoleranz zu entwickeln, Belastungen standzuhalten und Kompromißfähigkeit zu beweisen.

VIII. Auf Teamfähigkeit können Sie einwirken!

Teamfähigkeit ist nicht nur eine Frage der Ausbildung oder eines abgestimmten Seminarprogramms in der Fortbildung.

Teamfähigkeit muß und kann sich nur in einem komplexen Prozeß im Zusammenspiel einer aufeinander abgestimmten Personal- und Organisationsentwicklung entfalten. Auf diesen Prozeß kann die Personal- und Organisationspolitik einwirken.

Es ist eine zentrale Aufgabe der Verwaltungsführung, den Prozeß hin zur Teamfähigkeit in Gang zu setzen. Teamfähigkeit ist u. a. eine Frage

1. des Rollenbildes einer Führungskraft,
2. der ernstzunehmenden Kleinigkeiten,
3. der Einstellung zu den Menschen und Dingen,
4. der Überwindung von Denk- und Statusblockaden im Kopf (z. B. Qualitätsdenken),
5. der eingesetzten Führungs- und Managementtechniken,
6. der Organisationspolitik und -struktur (z. B. der Gliederungsprinzipien: Verrichtung oder Objekt,)
7. des personalpolitischen Instrumentariums wie etwa des Anreizsystems, des Karrieresystems, des Beurteilungssystems,
8. der Personalentwicklung on the job (z. B. Verwendungsbreite statt Verschwendungsbreite),
9. eines kontinuierlichen Fortbildungsmanagement mit einer gewachsene Lernkultur,
10. der Verwaltungs- bzw. Unternehmenskultur.

Bei einigen der hier aufgezeigten Punkte kommt es vor allem auf die Einstellung, die Werthaltungen und die Norm einer Führungskraft an. Das trifft insbesondere auf die Punkte 1, 2, 3, 4 und 10 zu. Hierauf soll im folgenden anhand einiger Thesen etwas ausführlicher eingegangen werden:

– Das Rollenbild einer Führungskraft

Abseits vom hektischen Aktionismus gilt für die Leitungsebene: Führungsstärke muß gesucht und gefördert werden. Führungskräfte, auch wenn sie unbequeme Wahrheiten sagen, müssen gestärkt und dürfen nicht demonitiert werden. Die Eignung für Führungspositionen sollte mehr zählen als politische Verdienste, Seilschaften, Quotierungen oder Verbandsarithmetik. Eine schlanke, effektive und drahtige Verwaltung eignet sich nicht als Selbstbedienungsladen.

Worauf es ankommt, ist vor allem ein neues Selbstverständnis: Führungskräfte sollten sich als Dienstleister für die Verwaltung sehen. Statt auf Revierrangeleien zu setzen, gilt die Devise: „Der nächste Prozeß ist der

Kunde“. Diese Devise ist eine Kampfansage gegen Reviergrenzen: Läuft etwas schief, werden nicht die Schuldigen gesucht, sondern jeder fragt sich: „Was hätte ich dazu beitragen können, um diese Panne zu vermeiden?“ Würden sich beispielsweise die zentralen Dienste (z. B. Haushalt, Personal, Organisation) als Dienstleister für die Fachabteilung „Kunde“ und nicht als Verhinderer sehen, wäre die Frage einer Dezentralisation der Ressourcen keine vordringliche Frage.

Führungskräfte sollten für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erfolgsmanager sein. Eine umsichtige Führungskraft schafft Erfolgserlebnisse, denn sie weiß, daß nichts mehr motiviert, als der Erfolg. Hieraus lassen sich die folgenden Thesen ableiten:

These 1.1

Führungskräfte sollten sich als Dienstleister und Erfolgsmanager sehen. Sie sollten nach Wegen suchen, damit möglichst viele gewinnen können.

These 1.2

Kunden- bzw. Bürgerorientierung beginnt in der Verwaltung! Begreifen sich beispielsweise die Querschnittseinheiten als Dienstleister des Kunden „Fachabteilung“, dann ist viel gewonnen!

These 1.3

Führungskräfte müssen sich der Sache mehr verpflichtet sehen, als persönlichen Eitelkeiten. Statt sich in Revierangelegenheiten zu verhakeln, gilt es, das Gewinner-und-Verlierer-Spiel, das große kreative Energien bindet, zu überwinden.

These 1.4

Es kommt auf die Potentiale der Mitarbeiter an. Nicht die Führungskraft als Vordenker, sondern als Impulsgeber, Dienstleister, Moderator und Sozialingenieur ist gefordert.

– Die ernstzunehmenden Kleinigkeiten

Wer führt oder geführt wird, weiß, daß es auf die vielen Kleinigkeiten im täglichen Miteinanderankommen ankommt. Das ist im Berufsleben nicht anders als im privaten Bereich.

Kleinigkeiten sind es, die das Arbeitsklima bestimmen, Kleinigkeiten sind es aber auch, die häusliche Atmosphäre prägen. Wir alle haben eine Vorstellung über die Dynamik, die sich auf Sicht entwickelt, wenn der eine Partner bei offenem Fenster und der andere bei geschlossenem Fenster schlafen will oder etwa, wenn der eine die Zahnpastatube von oben aus-

drückt und der andere glaubt, ständig von unten nachschieben zu müssen.

Mit solchen Kleinigkeiten und Ärgernissen, „die im täglichen Zusammenleben mit ihm oder ihr immer wieder zu Reibungen führen und die Stimmung verderben“, hat sich auch eine repräsentative Umfrage des Instituts für Demoskopie *Allensbach* befaßt: Frauen regen sich am meisten darüber auf, daß der Partner die schmutzige Wäsche herumliegen läßt oder nachts laut schnarcht oder beim Betreten der Wohnung die Schuhe nicht abputzt. Männer erregen sich indes über den Putzfimmel ihrer Partnerinnen und mokieren sich, daß Dinge, mit einem an sich angestammten Platz, ständig weggeräumt werden.

Was an sich unbedeutend erscheint, gewinnt auf der Zeitachse immer dann an Dynamik, wenn das Konfliktpotential nicht erkannt oder von einem der Betroffenen nicht rechtzeitig ernst genommen wird. Eine solche bedeutsame Kleinigkeit mit einer spannenden dynamischen Komponente entwickelt sich beispielsweise, wenn die *Lerche*, also der Morgenmensch (er pfeift bereits um sechs Uhr in der Frühe voller Dynamik sein erstes Lied), und die *Eule*, das ist der Nachtmensch (von Natur aus neigt er dazu, erst gegen 12.00 Uhr mit halbverdeckten Augen in den neuen Tag zu blinzeln), bereits in den Vormittagsstunden in Interaktion treten.

Nichts anderes spielt sich im Dienst ab, wenn *Eule* und *Lerche* in einem Team zusammenarbeiten sollen: Sitzen *Lerche* und *Eule* gar in einem Büroraum zusammen, dann wird die Fröhlichkeit der *Lerche* schon bald für den Morgenmuffel zu einer drückenden Herausforderung. Es reibt sich der dynamische Start des einen an dem verschlafenen Blick des anderen. Auf dieser unterschiedlichen Zeitachse entfalten sich nur schwer Sympathie und ein fruchtbares Miteinander. Die Symbiose scheitert bereits an dem unterschiedlichen Biorhythmus der beiden Arbeitspartner: Während der eine noch nach Ruhe und Besinnlichkeit strebt, zieht die *Lerche* bereits in den frühen Stunden die Strippen.

So gesehen ist die gleitende Arbeitszeit sicherlich ein Segen.

Doch im Miteinander von Chef und Mitarbeiter können durch dieses Instrument allerdings auch anders gelagerte Probleme entstehen. So etwa, wenn der Mitarbeiter *Lerche* bereits um 7 Uhr mit innerer Dynamik, von Außenstörungen weitgehend verschont, seiner produktiven Arbeit nachgeht. Ist der Chef eine *Eule*, wird er es kaum für möglich halten, daß Menschen schon so früh etwas Produktives leisten. Da er sich zum Vergleichsmaßstab erhebt, weiß er, daß solche Frühstarts bestenfalls zum Kaffeetrinken und einer gemütlichen Zeitungslektüre geeignet sind. Als argwöhnischer Charakter wird er hinter dem Frühstart des Mitarbeiters Stundenschinderei auf Kosten der Verwaltung vermuten. Gegen diese se-

lektive Wahrnehmung hat es eine *Lerche* schwer, bestehen zu können. Sie ist in einem ständigen Begründungszwang, vor allem auch deswegen, weil die Pausen der *Lerche* in der Kantine vor allem der *Eule* besonders häufig auffallen.

Da geht es dem Kollegen besser, der sich im gleichen Rhythmus wie der Chef bewegt: Während die *Lerche* die Ablehnung und den Verdruß spürt, findet die *Eule* in der *Eule* einen aufgeschlossenen Partner. Unreflektiert führt dies zu Bevorzungen, die von der *Lerche* mit Mißmut registriert werden. Das Klima im Team nimmt Schaden und entwickelt eine eigene Dynamik.

These 2.1

Wer führt oder geführt wird, weiß, daß es auf die vielen Kleinigkeiten im täglichen Miteinanderumgehen ankommt. Führungskräfte sollten ein offenes Ohr für die vermeintlichen Kindereien im Team haben.

These 2.2

Hinter den vermeintlichen Kindereien stehen häufig Botschaften, die eine gute Führungskraft dekodiert. Nicht immer ist der vorgeschobene Grund auch der tatsächliche! Es ist daher wenig hilfreich, sich auf die Logik zu berufen. Es gilt die Logik hinter der „Unlogik“ herauszufiltern.

– Die Einstellung zu den Menschen und Dingen

Wer mißmutig am Montagmorgen in die neue Woche startet und nichts als Unmut erwartet, wird sicherlich nur selten enttäuscht. So eingestimmt, ortet der Mißmutige mit feinem Gespür die Ecken und Kanten, die ihn magisch anziehen. An diesen selbstgezimmerten Ecken und Kanten holt er sich schon bald eine blutige Nase.

Die mentale Einstimmung, die ein Aspekt der sich selbst erfüllenden Prophezeiung ist, erweist sich nach vielen Seiten hin offen. Den Pessimisten kann sie zum Verlierer machen. Bei dem Optimisten aber löst die sich selbst erfüllende positive Prophezeiung nicht selten eine Erfolgsserie aus. Daran mag es liegen, daß „nichts erfolgreicher ist als der Erfolg!“ oder, um diese Erkenntnis mit den Worten von *Mark Twain* eine Ebene höher anzusiedeln: „Das, was jemand von sich selbst denkt, bestimmt sein Schicksal.“

Die Bedeutung und Auswirkungen der mentalen Einstimmung sowie unserer Denkgewohnheiten als Parameter für unseren persönlichen Erfolg sind seit altersher bekannt. Schon *Marc Aurel* hat diese an sich simplen und doch folgenschweren Beobachtungen und Selbst-Erfahrungen auf den Punkt gebracht: „Das Leben eines Mannes ist das, was seine Gedanken

daraus machen“, und auch die Bibel läßt uns in dieser Frage nicht im Stich: „Der Gebeugte hat lauter böse Tage, der Wohlgemute hat allezeit Fest.“ (*Sprüche* 15,15)

Wer als Chef auf Reife und Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter baut, wird anders führen als der mißtrauische und ängstliche Pannenvermeider. Das Team erweist sich häufig als besonders anpassungs- und lernfähig. Daher wird auch der Pannenvermeider – unterlegt durch viele Beispiele – die Richtigkeit seines beengenden Führungsstils „beweisen“ können. Indes kommt es auf Reife und Mündigkeit des Teams und der Teammitglieder an. Hierauf kann der Vorgesetzte Einfluß nehmen. Das gelingt Vorgesetzten, die ein positives Menschenbild von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben, leichter als dem Pessimisten, der hinter allem und jedem Unreife, Faulheit, Scheu vor Entscheidungen, Inkompetenz und Aufsässigkeit vermutet.

These 3.1

Auf eine positive Sicht der Dinge kommt es an! Führungskräfte stellen sich mit Optimismus und Zuversicht den zu lösenden Herausforderungen! Was gestern noch nicht klappte, kann morgen gelingen! Führungskräfte machen nicht andere für das eigene Mißlingen verantwortlich!

These 3.2

Führungskräfte überprüfen kritisch ihre Einstellung zu ihren Geschäfts- und Teampartnern! Ist ihr Menschenbild eher optimistisch oder eher pessimistisch gefärbt? Halten sie beispielsweise ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für faul, träge, verantwortungsscheu oder eher für fleißig, kreativ und verantwortungsvoll?

These 3.3

Die meisten Menschen sind auf Kreativität und sinngebendes Gestalten hin angelegt. Treten Inkompetenz und Faulheit auf, dann ist im Führungsfeld etwas fehlgelaufen.

– Die Überwindung von Denk- und Statusblockaden im Kopf

Wer am Montagmorgen die Tür zum Büro öffnet und im Routinegang Vorgang für Vorgang mit dem Abgangsstempel versieht und auf den Freitag hofft, macht sicherlich etwas falsch. Es kann nicht darum gehen, die Arbeitseingänge zu verwalten, sondern jede Arbeit läßt sich verbessern.

Die größten Feinde für Innovationen in der Verwaltung sind Eitelkeiten, Ängste und ein ausgeprägtes Statusdenken. Hier gibt es für den Teammanager, der auch Sozialingenieur sein muß, viel zu tun.

Diese neuen Ideen lassen sich offensichtlich nicht ohne Irritationen vermitteln. So geriet beispielsweise die Schulung bei der *Deutschen Flugsicherung GmbH*, die als „Privatisierungskind“ aus der aufgelösten *Bundesanstalt für Flugsicherung* hervorgegangen ist, nicht auf ungeteilte Zustimmung: „Abqualifiziert und als Mitarbeiter zweiter Klasse abgestempelt werden die Beamten, Angestellten und Arbeiter der ehemaligen *Bundesanstalt für Flugsicherung* auf einer für die Mitarbeiterschulung verwendeten Transparentfolie, die die Erwartungen und Ziele 1994 der *DFS GmbH* wiedergibt: Der erstaunte Schulungsteilnehmer erfährt nämlich dort, daß der neue *DFS*-Mitarbeiter geradezu beseelt davon ist, Probleme zu lösen, Verantwortung auf sich zu laden und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Stetiges Dazulernen, Teamgeist und Teamwissen verstehen sich von selbst und selbstverständlich ist die Motivation des neuen Mitarbeiters kundenorientiert. Wie anders wird dagegen die alte Einstellung bei der *Bundesanstalt für Flugsicherung* geschildert, mit der sich die *DFS* herumschlagen muß: Der *Bund* zahlt mein Gehalt (= seniores „Absitzen“), Verantwortung wird lieber den anderen überlassen, statt Innovationen zu suchen wird am Status quo festgehalten und untergebenen Mitarbeitern gegenüber das Herrschaftswissen herausgekehrt.“ (*DBB-Magazin*, 12, 1994, S. 18 f.)

Diese starken, empörten Worte sind sicherlich verständlich. Doch den Kern treffen sie nicht: Es geht sicherlich nicht um einen Vergleich von *BFS* und *DSF*, es geht um Einstellungen. Solche Einstellungen stellen sich zwangsläufig ein, wenn man nicht ständig eigenes Verhalten kritisch hinterfragt. Sie stellen sich aber auch ein, wenn Mitarbeiter voller Engagement ständig gegen ein starres, weniger flexibles System anrennen. Das ist nicht nur die Botschaft des Intendanten der *Münchner Philharmonie*. Es gibt eklatante Beispiele, wo sehr schnell von menschlichem Versagen die Rede ist, obgleich sich dahinter eine institutionelle Fehlprogrammierung verbirgt. So gab es in einem *Bonner* Kraftwerk mehrere Tote, weil ein ansonsten hoch qualifizierter und zuverlässiger *TÜV*-Experte in eine lähmende Routine abgeglitten ist. Die Einstellung zu der Arbeit stimmte nicht mehr. Die Energie war aufgezehrt. Da heißt es in den Presseverlautbarungen: „Es ist für uns unfaßbar, daß ein so zuverlässiger Prüfer uns so enttäuschen konnte.“ Sprecher des *TÜV*: „Der Sachverständige hat bei uns hervorragende Arbeit geleistet. Es ist unfaßbar!“ „Seit 17 Jahren“, so erfährt man von den *Bonner* Stadtwerken, „sind alle drei Anlagen des *SWB* immer von ein und demselben *TÜV*-Sachverständigen kontrolliert worden. Dieser hat einen guten Leumund gehabt, sonst hätten wir ihn 1990 nicht auch die *MVA* anvertraut ... Vielleicht war es falsch, jahrelang auf denselben *TÜV* und denselben Mitarbeiter zu vertrauen.“

Wenn heute vermehrt gefordert wird, Spitzenpositionen auf Zeit zu vergeben, dann geht diese Forderung augenscheinlich an dem eigentlichen Kern des Problems vorbei: Es geht um ein *job rotation*, das nicht auf Ver-

schwendungsbreite ausgerichtet ist, sondern durch eine systematische Abfolge von Verwendungen Verkrustungen vermeidet und Innovationen in Gang setzt und in Gang hält.

These 4.1

Führungskräfte nutzen alle Potentiale, um neue Wege für bekannte Herausforderungen zu finden. Statt den Bestand zu verwalten, hinterfragen Führungskräfte ständig, was sie anders und besser machen können. Es gilt die These: „Grundsätzlich läßt sich alles verbessern!“ als Programm. (vgl. *burn-out-Syndrom*, der Innovationsknacker)

These 4.2

Führungskräfte sollten auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß bauen. Dabei gilt es, die Arbeitsbesprechungen zu nutzen, um Standards zu definieren, an denen Sie den Verbesserungsprozeß für alle erlebbar machen.

These 4.3

Statt Probezeiten in Spitzenpositionen zu betonen, gilt es, ein in sich schlüssiges Personal- und Organisationsentwicklungskonzept zu entwickeln. Das heißt Abschiednehmen von der „Bananenstrategie“.

These 4.4

Die Philosophie einer systematischen Personalverwendung (*job rotation*) erfordert eine in sich schlüssige Konzeption. Wo sie fehlt, wird „*job rotation*“ zu einer großen Verschwendung!

These 4.5

Führungskräfte müssen nicht nur über den Tellerrand ihres Referates, ihrer Abteilung hinaussehen. Sie müssen Sinn und Problembewußtsein für das Ganze entwickeln. Diese Fähigkeit kann durch eine systematische Personalverwendung entwickelt werden.

– Die Verwaltungs- bzw. Unternehmenskultur

Erfolgreiche Unternehmen weisen in einem Punkt vergleichbare Züge auf: Der Unternehmenserfolg wird im besonderen Maße in Abhängigkeit von der Kultur des Unternehmens gesehen. Die einseitige Betonung und stringente Umsetzung rationaler Managementmethoden und -instrumente, die auf einem linearen Ursache-Wirkung-Denken basieren, verlieren zugunsten eines ganzheitlichen und vernetzten Denkens an Gewicht. Dauerhafte und auf Erfolgskurs ausgerichtete Unternehmen bauen auf die treibende Kraft einer starken Kultur. Diese Kultur ist gekennzeichnet durch Wertvor-

stellungen und Überzeugungen, die auf allen Hierarchieebenen gelebt und erlebt werden können. Diese Werte und Normen prägen das Erscheinungsbild des Unternehmens im Innen- wie auch im Außenkontakt. Sie motivieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verbinden Menschen miteinander und führen zu einer perspektivischen Internalisierung der Verwaltungsziele.

Eher traditionelle Werte wie Pünktlichkeit, Gehorsam, Disziplin sind zwar nach wie vor von Bedeutung, sie verlieren allerdings an Gewicht gegenüber Werten wie Selbstbestimmung, Toleranz, Vertrauensbereitschaft, Vorurteilsfreiheit, Achtung vor dem anderen, Selbstverantwortlichkeit, Offenheit, Aufrichtigkeit, Authentizität, Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen. Einem vorschnellen Schluß sei begegnet: Traditionelle und „neue“ Werte ergänzen sich gegenseitig, sie machen sich indes nicht überflüssig.

Worauf es ankommt, ist vor allem die Freude an Innovationen. Sie muß wachsen und zu einem Wert an sich werden. Dabei soll hier nicht die Rede von einem Aktionismus sein.

Worauf es ankommt, ist ein Klima für Veränderungsprozesse zu schaffen. Das setzt eine neue Werthaftigkeit voraus.

Es fällt indes nicht schwer, Neuerungen bereits im Ansatz zu zerreden. Was das Herz begehrt, so heißt es, rechtfertigt der Verstand. Wer von den neuen Wegen nicht viel hält oder deren Konsequenzen fürchtet, wird genügend Gründe finden, die gegen Neuerungen sprechen. Die hohe Regeldichte der öffentlichen Verwaltung ist für Innovationsknacker eine wahre Fundgrube. Wie aber kann man die Beschäftigten für neue Wege begeistern? Wie kann man sie dahin führen, ihre Energie konstruktiv einzusetzen?

Auf diese Identifikation und Internalisierung der Verwaltungsziele sowie auf die treibende Kraft einer Wir-Besinnung kann kein erfolgreiches Unternehmen, kann keine leistungsstarke Verwaltung verzichten. Hier liegt die Wurzel eines erfolgreichen Unternehmens, einer erfolgreichen Verwaltung. Diese Erkenntnis setzt sich immer stärker durch.

In diesem Konzert spielen Leitsätze einen wichtigen Part. So heißt die Leitidee eines großen Handelshauses: „Gut ist uns nicht gut genug.“

Viele Kommunen besinnen sich auf solche Leitbilder. Nicht alles, was dabei entsteht, ist nachahmenswert. Zu den Beispielen 1 und 2 lassen sich einige kritische Hinweise anführen, dagegen weist das Beispiel 3 in die richtige Richtung:

Beispiel 1:

Die kommunale Dienstleistung der Stadt X hat im Y-Raum den Spitzenplatz in Bezug auf Servicequalität und Produktivität.

Beispiel 2:

Wir werden in diesem Jahr unsere Servicequalität und Produktivität um 10 Prozent steigern.

Beispiel 3:

Wir setzen auf eine ständige Verbesserung von Service und Produktivität. Wir stellen uns täglich von neuem dieser Herausforderung.

These 10.1¹

Auf die Identifikation mit der Arbeit und dem Dienstherrn kommt es an. Das setzt ein faires Miteinander von Politik und Verwaltung voraus. Dies ist auch eine Frage der Öffentlichkeitsarbeit.

These 10.2

Soziale Kompetenz ist ein Programm und keine Sprechblase! Durch soziale Kompetenz kann der inneren Kündigung entgegengewirkt werden! Führungskräfte achten und fördern in ihrem Team Werte wie Akzeptanz, Toleranz, Achtung vor dem Anderssein u. a. m. Diese Werte müssen gelebt und erlebt werden.

These 10.3

Bauen Sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Nutzen Sie die Arbeitsbesprechungen um Standards zu definieren, an denen Sie den Verbesserungsprozeß für alle erlebbar machen.

Literaturhinweise:

Meixner, H. E., Bausteine neuer Steuerungsmodelle, HFW Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, Rostock 1994.

Meixner, H. E., Überzeugen statt Anweisen, HFW Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, Rostock 1992.

Meixner, H. E., Diskutieren und Verhandeln, HFW Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, Rostock 1993.

Meixner, H. E., Karriere – gewußt wie – Ein Leitfaden für den beruflichen Erfolg, HFW Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, Rostock 1992.

Meixner, H. E., Personalentwicklung, Die Führungskraft als Innovationsmanager und Organisator von Lernprozessen, DBB-Verlagsanstalt, Bonn im Druck.

Kurzfassung

Die öffentliche Verwaltung steht heute vor einer großen Herausforderung. Schlagworte wie Hochleistungsverwaltung, Vision 2000, Neue Steuerungsmodelle, schlanker Staat u. ä. stehen für eine durchgreifende Reform des öffentlichen Dienstes. Ausgelöst werden die Reformansätze durch eine angespannte Haushaltslage. Die anstehenden Reformen können greifen, wenn drei wichtige Voraussetzungen erfüllt sind:

¹ Vgl. Ziff. 10 auf S. 13

1. Im Spannungsfeld von Legislative und Exekutive besteht Einigkeit über die Reformziele.
2. Die Führungskräfte sind hinreichend qualifiziert und motiviert, um die erforderlichen Innovationen zu managen.
3. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung können für die anstehenden Reformen mit dem Herzen – und nicht nur mit dem Verstand – gewonnen werden.

Im Spannungsfeld zwischen Legislative und Exekutive besteht ein Zielkonflikt zwischen Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung. Eine Modernisierung setzt Investitionen und Zeit voraus. Um beide Bedingungen muß gerungen werden. Besonders gefordert sind dabei die Führungskräfte der Verwaltung. Vieles, was derzeit kaum vorstellbar ist, muß greifen. Das setzt auf Seiten der obersten bis hin zur mittleren Leitungsebene eine neue Wertstruktur voraus. Es gilt innovativ und flexibel verfestigte Strukturen zu gestalten (gestalten statt verwalten). Das Gelingen dieser Herausforderung ist eine Frage der Lernkultur und eines geänderten Rollenverständnisses der Führung. Eine auf Dauer wirkungsvolle Reform kann nur mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelingen. Daher sind die top-down-Ansätze durch geeignete bottom-up-Ansätze (z. B. Qualitätszirkel) zu ergänzen. Es gilt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen.

Summary

A great challenge faces the public administration today. Terms such as high-powered administration, Vision 2000, new control models, slim-line state and similar stand for a far-reaching reform of the civil service. The reform ideas have been triggered by a difficult financial situation. The pending reforms can work if three important prerequisites are satisfied:

1. Agreement as to reform objectives between legislative and executive.
2. Sufficiently qualified and motivated management to handle the necessary innovations.
3. Public administrative employees who are convinced of the necessity of the pending reforms – not only by force of reason but also in their hearts.

In the tense relationship between legislative and executive there is a conflict of objective between budgetary consolidation and modernisation of the administration. Modernisation requires investment and time, both of which must be fought for. The administrative managers are called upon particularly in this context. Much of that which is almost inconceivable at the present time must be pushed through and this will require a new structure of values from the highest to the middle management levels. Established structures must be reshaped innovatively and flexibly (shaped and not administered). The success of this challenge is a question of learning culture

and a change in the self-perception of the management role. Any reform which is to be effective on a permanent basis can only be asserted if the staff is behind it. This is why top-down approaches are to be supplemented by bottom-up ones (e. g. quality circle). Employees must be motivated to contribute their ideas and actively become involved in the process of change.

Résumé

L'administration publique se trouve aujourd'hui confrontée à un grand défi. «Administration hautement performante», «Vision 2000», «Nouveaux modèles de direction», «Dégraissage de l'administration publique (lean management)» etc., telles sont les formules employées en vue d'une profonde réforme du service public. Une situation budgétaire tendue a rendu nécessaire ces initiatives de réforme. Les réformes envisagées pourront être lancées si trois conditions principales sont remplies:

1. Accord du législatif et de l'exécutif sur les objectifs de réforme,
2. Qualification et motivation suffisantes des cadres dirigeants en vue de la mise en œuvre des innovations nécessaires.
3. Soutien des réformes par les collaborateurs de l'administration publique, en y adhérant non seulement avec la «raison» mais aussi avec le «cœur».

Il existe entre le législatif et l'exécutif un conflit d'objectifs: consolidation du budget ou modernisation de l'administration. Une modernisation suppose des investissements et du temps, deux conditions pour lesquelles il nous faut lutter. Le concours tout particulièrement des cadres dirigeants de l'administration est nécessaire. De nombreux changements, aujourd'hui encore impensables, doivent être réalisés. Ceci suppose une nouvelle échelle de valeurs, du niveau de direction le plus élevé au niveau moyen. Il faut mettre sur pied des structures consolidées, innovatrices et flexibles (organiser plutôt qu'administrer). La réalisation de cet objectif est fonction de la culture de l'apprentissage et d'un changement de la conception des rôles. Une réforme ne saurait être efficace à long terme que si les collaborateurs y apportent leur concours. C'est pourquoi les initiatives top-down doivent être complétées par des initiatives bottom-up (cercles de qualité). Il importe de convaincre les collaborateurs de participer à la réflexion et à l'organisation du processus de réformes.