

Helmut Klages

Motivierungsstrategien für den Reformumbruch in der Verwaltung

Inhalt

1. Verwaltungsmodernisierung - Ein erster Blick

2. Sozialpsychologische Probleme der Modernisierung: Modernisierungsskepsis trotz großer Einstiegserfolge

3. Die Frage nach den Bedingungen der Reformmotivation

4. Motivierungsstrategien

5. Schluß: Vermeidung von Verlierern!

1. Verwaltungsmodernisierung - Ein erster Blick

Die Verwaltungsmodernisierung ist heute Realität!

Die nach einer Periode relativen Stillstands seit dem Anfang der 90er Jahre ingang gekommene Modernisierungsbewegung hat sich in Deutschland bisher nicht auf allen Verwaltungsebenen mit gleichmäßiger Intensität entwickelt. Sie besitzt ihren Schwerpunkt auf der kommunalen Ebene, während die Länder mit unterschiedlichen Abständen nachfolgen und die Bundesregierung bisher eher noch das "Schlußlicht" bildet.

Davon abgesehen kann man über das Ausmaß der Veränderungen, die sich hier vollziehen, eigentlich nur erstaunt sein. Insbesondere gilt dies, wenn man sich die relative Veränderungslosigkeit der vorhergehenden Jahrzehnte vor Augen führt. In den 70ern und 80ern, d.h. also in einer Zeit, in der sich in *Gesellschaft* und *Politik* einschneidende Wandlungen vollzogen, schien die *öffentliche Verwaltung* eher auf der Stelle zu treten, so daß sich vielfach die Vorstellung ausbreiten konnte, man müsse wohl *privatisieren*, wenn man in den von der Verwaltung beherrschten Funktionsbereichen Innovationen ingang bekommen wolle. Seit dem Beginn der 90er Jahre hat sich das Bild jedoch entscheidend gewandelt. Insbesondere die deutschen Kommunen mit einem Ernst und Nachdruck auf den Modernisierungsweg begeben, der Anerkennung und Bewunderung abnötigt und der ihnen zunehmend eine strategische Position in der gesamten Verwaltungsentwicklung - auch auf den anderen Ebenen der Verwaltung - verschafft.

Der Umfang der Modernisierung in den Kommunen

Erstaunlich ist allein schon der *Umfang* der Modernisierungsbewegung. Während vor einiger Zeit noch von 50 und dann von "einigen hundert" Kommunen gesprochen werden konnte, die auf dem Weg in die Verwaltungsmodernisierung seien, sind es heute - zumindest bei den Städten - bereits die allermeisten. Einer Umfrage des Deutschen Städtetages vom Herbst 1996 konnte man entnehmen, daß zu dieser Zeit bereits 83% der Mitgliedsstädte "mit Modernisierungsmaßnahmen" befaßt waren. Zusätzliche 9.1% der Mitglieder planten Modernisierungsmaßnahmen, so daß nur 7.8% "Unentwegte" übrig blieben, die sich von der Modernisierung zunächst noch fernhalten wollten. Bei einer vorhergehenden Umfrage um die Jahreswende 1994/95 hatten die entsprechenden Zahlenwerte noch bei 71.8% bzw. 17.9% und 10.3%, d.h. also deutlich niedriger, gelegen. Der Zahlenvergleich erweist, daß sich die Modernisierungsbewegung bei den Mitgliedsstädten des DST, d.h. also bei den größeren Städten, mit beträchtlicher Geschwindigkeit der 100%-Marke annähert.

2. Sozialpsychologische Probleme der Modernisierung: Modernisierungsskepsis trotz großer Einstiegserfolge

In Anbetracht der eindrucksvollen Dynamik, die ingang gekommen ist und die inzwischen bereits zu insgesamt beachtlichen und in Einzelfällen exzellenten Einstiegserfolgen geführt hat, muß es nun allerdings überraschen, daß das Raunen über die Frage nicht aufhören will, ob denn die Modernisierung eigentlich bereits "über den Berg" sei.

Es wird in diesem Zusammenhang *erstens* des öfteren auf den zunehmenden *Druck der leeren Kassen* hingewiesen, der zwar eine Zeit lang die Reformphantasie beflügelt habe, der sie aber inzwischen eher zu hemmen beginne, zumal sich zeige, daß die ursprünglich mit der Reform verbundene Hoffnung auf schnelle Beiträge zur Haushaltskonsolidierung getrogen habe.

Man hört *zweitens* zunehmend viele Hinweise darauf, daß es den Reformatoren in den Leitungsetagen der Verwaltung und in den ihr zuarbeitenden Stäben, Projekt- und Steuerungsgruppen in der Mehrzahl der Fälle bisher nicht gelungen sei, *die Politiker* für die Reform zu gewinnen und aktiv für sie zu engagieren.

Ganz besonders gravierend muß jedoch *drittens* die immer wieder auftauchende Feststellung erscheinen, es sei den in den Modernisierungsprozeß eingetretenen Verwaltungen in einer sehr großen Zahl von Fällen bisher nicht ausreichend gelungen, *das eigene Personal* einschließlich vieler Führungskräfte ins Boot zu holen. Der Modernisierungsbewegung scheint sich auf dem eigenen Grund und Boden der Verwaltung ein sozialpsychologisches Problemfeld - oder Minenfeld - in den Weg zu stellen, das sie bisher noch keineswegs ausgeräumt zu haben scheint.

Es muß in diesem Zusammenhang ein Ergebnis einer Umfrage des DST bei den Mitgliedsstädten 1994/95 ins Auge fallen, demzufolge - jedenfalls in den alten Bundesländern - in rund 70% der Fälle "Vorbehalte" der Beschäftigten gegenüber der Modernisierung bzw. eine geringe "Akzeptanz" der Modernisierung vorlagen. Die betreffende Zahl reduzierte sich zwar bei der 2. Umfrage 1996 auf knapp 50% der Fälle. Verglichen mit dem Gewicht, das anderen Problembereichen der Modernisierung zugeschrieben wurde, lag das Mitarbeiterproblem aber immer noch an vorderer Stelle.

Ins Auge fallen müssen in diesem Zusammenhang aber auch Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen in Städten, die sich im Modernisierungsprozeß befinden. So vermutete in Wuppertal nur eine Minderheit von 29% der befragten Mitarbeiter, daß sich durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ergeben werde. Eine zahlenmäßig größere Gruppe von 34 % meinte demgegenüber, es werde zu Verschlechterungen kommen. 21% konnten sich diesbezüglich kein Urteil machen und 16 % meinten, es werde sich nichts verändern. (Kißler u.a. 1997, S.105). Bei einer konkreten Nachfrage nach den erwarteten

Folgen der Modernisierung stand die Erwartung einer stärkeren Leistungskontrolle im Vordergrund. An zweiter Stelle folgte die Erwartung eines Arbeitsplatzabbaus. Erst dann folgten positiv gelagerte Erwartungen, die mit den Zielen der Reform selbst harmonisierten. Ganz ähnlich stellte sich bei einer kürzlichen Mitarbeiterbefragung im Berliner Bezirk Mitte heraus, daß 95% der Befragten vor allem an Stellenabbau denken, wenn sie das Wort "Verwaltungsreform" hören, obwohl sie im Prinzip keinesfalls gegen die Modernisierung sind. (direkt Nr.22, Mai 1997).

Man kann - oder muß - angesichts solcher sehr bedenklich stimmenden Zahlen davon ausgehen, daß in zahlreichen Verwaltungen, die sich im Modernisierungsprozeß befinden, bei den Mitarbeitern anstelle der eigentlich erhoffbaren Reform-*Motivation* gegenwärtig noch eine Reform-*Skepsis* überwiegt. Man ist, wenn man die vorgenannten Zahlen zur Kenntnis nimmt, unwillkürlich geneigt, an Schreckenberichte aus der Wirtschaft zu denken, denen zufolge in den zurückliegenden Jahrzehnten 70-80 % aller in den Unternehmen Angriff genommenen Veränderungsprozesse scheiterten, wobei in den allermeisten Fällen letztlich die sogenannten Modernisierungsbarrieren "in den Köpfen der Mitarbeiter" ausschlaggebend waren. Geht man davon aus, daß eine Reformskepsis gegenwärtig auch noch bei der Mehrzahl der Politiker in den Räten und Kreistagen vorfindbar ist und daß in den unmittelbar vor uns liegenden Jahren mit ziemlicher Sicherheit der Druck der leeren Kassen weiter zunehmen wird, dann kann man versucht sein, ein *Szenario des Scheiterns* auch zumindest für einzelne Verwaltungen, in denen die Verhältnisse besonders problematisch liegen, als realistisch anzusehen. Daß solche Fälle eines Scheiterns hochfliegender Reforminitiativen bereits heute aktuell werden, demonstriert z.B. der Fall der Stadt Duisburg, die der heimliche erste Sieger des Ersten Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992 war, die aber inzwischen die Reformaktivitäten zumindest auf der gesamtstädtischen Ebene abgeblasen, ihren Chefreformer von heute auf morgen entlassen und ihr gut eingespieltes zentrales Reformteam aufgelöst hat.

3. Die Frage nach den Bedingungen der Reformmotivation

Wir können uns in diesem Augenblick nicht mit allen Problemen beschäftigen, denen die Modernisierungsbewegung im gegenwärtigen Augenblick ausgesetzt ist. Es soll hier vielmehr die besonders gravierende Frage in den Mittelpunkt gestellt werden, wie eine Reform-Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen herbeigeführt und gesichert werden kann. Bei dieser Entscheidung wird davon ausgegangen, daß eine Verwaltungsreform, die vom erklärten Willen und der Begeisterung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen getragen wird, auf einem breiten und soliden Fundament steht und von keiner Macht der Welt mehr abgeblockt werden kann, daß jedoch auf der anderen Seite eine Verwaltungsreform, die von den Mitarbeitern/innen nicht mitgetragen wird, ihr Ziel mit Sicherheit nicht erreichen wird. Mit anderen Worten konzentrieren wir uns nachfolgend auf die *Motivationsfrage*, weil sie mit hoher Wahrscheinlichkeit der eigentlich entscheidende "Erfolgsfaktor" der Verwaltungsmodernisierung ist. Die grundlegende *These* lautet, daß eine Verwaltung, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachhaltig für die Reform gewinnen kann, auch die Reform gewinnt.

Am Anfang soll eine Basis-Beobachtung bezüglich des Ausmaßes der in einer Verwaltung beliebiger Art erwartbaren *spontanen* Reform-, Modernisierungs- und Änderungsbereitschaft stehen, die mir selbst ursprünglich einmal von einem Berater mitgeteilt wurde, den ich daraufhin für einen ausgeprägten Pessimisten hielt, den ich aber inzwischen aufgrund vielfältiger gleichlautender Urteile von den verschiedensten Seiten eher als einen Realisten einschätze. Die Beobachtung lautet, daß in der Regel dann, wenn ein Modernisierungsprozeß gestartet wird, nur 10-20% der Mitarbeiter/innen *spontan änderungsbereit* sind, daß demgegenüber 10-20% nicht oder nur mit geringer Wahrscheinlichkeit gewonnen werden können, daß die große Mehrheit der übrigen (60-80%) zwar "motiviert" werden *kann, aber* aus "Wetterfahnen" besteht, die nur auf einen starken "Wind" reagieren und bei denen eine gleichsam "natürliche" Neigung zum

Verharren im bisherigen Zustand und zu einer zumindest zeitweiligen Ausübung von *Widerstand* gegen die mit der Modernisierung verbundenen Änderungen angenommen werden muß.

Es mag desillusionierend klingen, wenn - von dieser Beobachtung ausgehend - erklärt wird, daß man eine tragfähige sozialpsychologische Basis für die Motivation zum Umbruch in der Verwaltung nur unter der Bedingung gewinnen wird, daß man es vermag, diese gleichsam natürliche Neigung zum Änderungswiderstand bei den gewissermaßen in verrosteten Angeln steckenden "Wetterfahnen" zu überwinden. Man wird, wenn man diese Hürde *nicht* zu nehmen vermag, mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer wenig aussichtsreichen Situation sein, die sich wie folgt veranschaulichen läßt:



Fragen wir, *woher* die gleichsam natürliche Neigung zum Änderungswiderstand kommt, was ihre hauptsächlichen *Ursachen* sind und fragen wir gleich weiter nach den *Erscheinungsformen* dieses Widerstands, dann können wir uns auf dem Hintergrund vorliegender Untersuchungen und Erfahrungen an die folgende Übersicht halten:

Ursachen von Reformwiderstand:

- * Angst vor dem Unbekannten
- * Angst vor dem Verlust von (Routine-)Sicherheiten
- * Angst vor unabsehbaren zusätzlichen Belastungen (Zwang zur Mehrleistung; Zwang zum Erwerb neuer Kenntnisse, zu neuer Einarbeitung Lernaufwand)
- * Angst, eine unangenehmere Arbeit übernehmen zu müssen

- * Angst vor Macht-/Statusverlust (insb. bei Vorgesetzten!)
- * Angst, einen unangenehmeren Vorgesetzten zu erhalten
- * Angst vor dem Verlust des vertrauten informellen Beziehungsnetzes

Formen:

Lustlosigkeit; Abwehr; Kritikneigung; passiver Widerstand:

B.Gasch: Killerphrasen ("Das geht nicht!"); Leugnung ("Das stimmt nicht!"); Verweis auf mißglückte Vorerfahrung ("Das haben wir schon x-mal probiert!"); Verweis auf hemmende Kräfte und Instanzen ("Das macht der Personalrat nicht mit!") Forderung nach Hundertprozentigkeit ("Wenn schon, dann etwas Richtiges!"). - -

Herabsetzendes Witzeln ("NSM = Noch so'n Mist!"); Verdächtigen ("Wer da aktiv mitspielt, will doch nur etwas für sich selbst erreichen!"); Gerüchte verbreiten ("wir müssen 30% Mehrleistung bringen!"); verbale Aggressivität ("die Damen und Herren, denen immer etwas Neues einfällt, brauchen mal eine ordentliche Abreibung!"); Mobbing; Rückzug in die Unauffälligkeit / "innere Kündigung"; Liegenlassen / Verzögern; Krankfeiern;

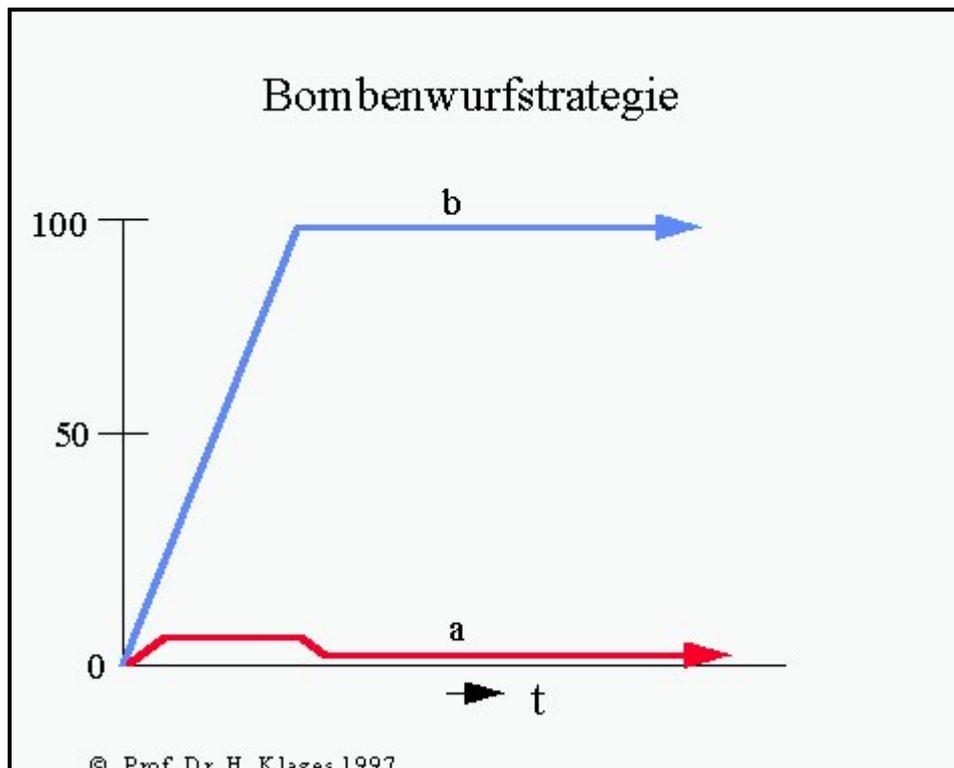
4. Motivierungsstrategien

Die Bombenwurfstrategie - negativ und dennoch werbeträftig

Welches sind aber nun die im Titel dieses Textes angekündigten Strategien, die für die Überwindung der gleichsam "natürlichen" Neigung zum Änderungswiderstand und zur Freisetzung von Motivation zum Umbruch in der Verwaltung verfügbar sind?

Ich möchte vorweg klarstellen, daß ich selbst eine ziemlich deutliche Vorstellung von einer "optimalen" Strategie habe, die ich dem Leser im weiteren Verlauf dieses Textes auch nicht vorenthalten will. Wenn ich dennoch - jedenfalls zunächst - von "Strategien" im Plural rede, dann hat dies den Grund, daß gegenwärtig zahlreiche Rezepte auf dem Markt sind, die zwar nicht unbedingt sehr wirksam sind, die ich dem Leser aber dennoch vorführen will, weil sie sich teils sehr werbeträftig - und somit verführerisch - anbieten, so daß ich mich zur *Warnung* veranlaßt fühle. Ich möchte mich an diesem Punkt der Auffassung von Paul Watzlawik anschließen, daß es Lösungen gibt, die zwar auf den ersten Blick hervorragend aussehen, die aber dennoch den Nachteil haben, daß sie "selbst Teil des Problems" sind, daß sie, mit anderen Worten, das Problem nicht beseitigen, sondern verstärken, oder auch durch ein anderes, neues ersetzen, das möglicherweise schwerer lösbar ist als das ursprüngliche.

Verhältnismäßig einfach ist dies einsichtig bei einer *ersten*, in der Lehre vom Change-Management seit längerem bekannten Strategie, die ich mit einem ursprünglich von E.Witte stammenden Ausdruck als "*Bombenwurfstrategie*" bezeichnen möchte:



Die Logik dieser Strategie besteht darin, den Modernisierungsprozeß (vgl. Linie b) möglichst 100%ig in einem möglichst kurzen Zeitraum top-down durchzuziehen und zwar bei einem möglichst *niedrigen* Motivationsbedarf (vgl. Linie a). Man *mißtraut* hier der *Motivierbarkeit* des Personals und geht davon aus, die besten Resultate zu erzielen, wenn man die Menschen vor "vollendete Tatsachen" stellt, ohne sich erst lange um ihre Bereitschaft zum Mitziehen zu kümmern. Man baut, mit anderen Worten, rein auf passive Akzeptanz und Fügsamkeit anstelle von Motivation.

Oberflächlich betrachtet scheint heute kaum mehr ein Anlaß zu bestehen, sich mit dieser offensichtlich autoritären, letztlich von einem negativen Menschenbild beherrschten Strategie zu beschäftigen. Der Schein trägt allerdings. Die Bombenwurfstrategie feiert z.B. in dem in letzter Zeit berühmt gewordenen, allenthalben zitierten Buch "Business Reengineering" von Hammer & Champy fröhliche Urstände, ohne daß dies seiner Verbreitung geschadet hätte. Auch das offene Eingeständnis einer bekannten Beratungsfirma, Aufgabenkritik im Ledernackenstil, d.h. im Wege der strikten Einforderung von 30-40% Einsparung von jeder Verwaltungseinheit zu betreiben, schadet ihren Umsätzen nicht. Ich kenne auch einen sehr gut verdienenden Berater, der sich unverhohlen auf den Standpunkt stellt, mit solider Angsterzeugung erreiche man mehr als mit modischer "Motivation". Das Motto "Motivation zum Umbruch in der Verwaltung" findet also weiß Gott noch nicht überall Zustimmung. Zu den Motivationsskeptikern gehören neben den Brutalos des Beratungsgeschäfts auch zahlreiche Verwaltungsvertreter, die sich auf dem Standpunkt stellen, die öffentlich Bediensteten seien laut Dienstrecht zur "vollen Hingabe" verpflichtet und Widerstreben gegen von oben befohlene Änderungen sei eine Dienstpflichtverletzung, die z.B. durch Beförderungsversagung zu bestrafen und möglichst auch disziplinarisch zu ahnden sei!

"Betroffene zu Beteiligten machen!" - eine conditio sine qua non

Nun hat es sich inzwischen allerdings trotz aller mentalen Hemmnisse auch in der Verwaltung weitgehend herumgesprochen, daß eine Mißtrauensstrategie, die auf Überrumpelung und Fügsamkeit, oder rein auf den Rechtsstandpunkt baut, nicht geeignet ist, den gleichsam "natürlichen" Modernisierungswiderstand zu überwinden. Wo das Damoklesschwert der

Kündigung über den Beschäftigten hängt - was in der gewerblichen Wirtschaft der Fall ist - mag man zwar eine weitgehende Fügsamkeit erzeugen, hinter der die blanke Existenzangst steht. Eine Verwirklichung der ziel- und ergebnisbezogen handelnden bürger- bzw. kundenorientierten Dienstleistungsverwaltung, die bekanntermaßen heute das Leitbild der Modernisierung in der öffentlichen Verwaltung ist, wird man damit aber nicht verwirklichen können. Hierzu sind Menschen mit hoher Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft erforderlich, die aus freiem Antrieb im Bewußtsein der Bedeutung ihrer Aufgabe handeln und die sich mit dieser Aufgabe identifizieren.

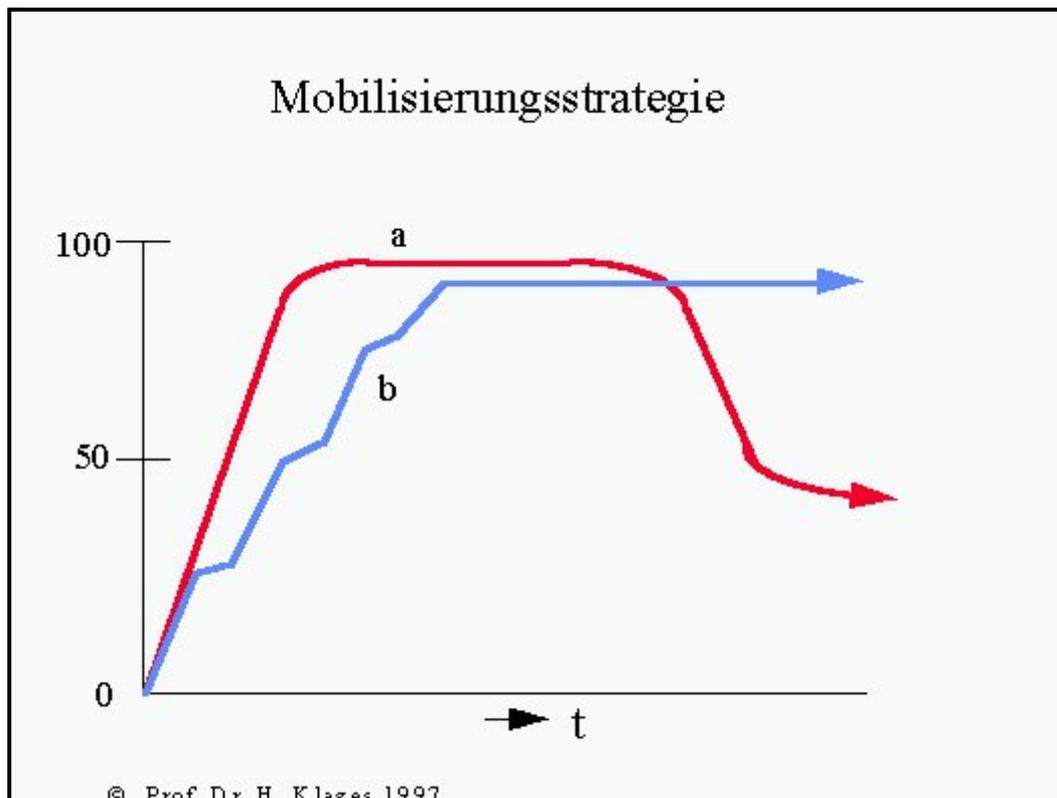
Nicht zufällig neigt man auf dem Hintergrund dieser elementaren Einsicht heute überwiegend zu der Auffassung, es gelte hinsichtlich der Motivierbarkeit der Bediensteten nicht skeptisch, sondern optimistisch zu sein. Ich selbst bin aufgrund sehr vieler Mitarbeiterbefragungen ein sehr engagierter Verfechter dieser Auffassung, da ich weiß, wieviel *Potential an Initiative-, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft* in unserer Verwaltung nur darauf wartet, endlich abgerufen zu werden. Wir selbst haben bei zahlreichen Mitarbeiterbefragungen keine einzige Verwaltung gefunden, in der mehr als 50% der Mitarbeiter/innen erklärten, sie könnten bei ihrer Tätigkeit ihre persönlichen und beruflichen Fähigkeiten voll ausschöpfen. Und ich bin auch, um gleich zu dem entscheidenden Stichwort für die nunmehr anzusprechenden Strategien überzugehen, ein engagierter Verfechter der Auffassung, daß sich die Motivation für den Umbruch in der Verwaltung, die Überwindung der vielfältigen Ängste vor der Veränderung, am besten erreichen läßt, wenn man dem *Grundsatz "Betroffene zu Beteiligten machen!"* folgt.

Die Mobilisierungsstrategie

"Betroffene zu Beteiligten machen!" - dies ist in der Tat das Motto, das man über die weiteren Strategien schreiben kann, auf die ich nun noch eingehen will und die man deshalb auch allesamt als "*Beteiligungsstrategien*" (oder "*partizipative*" Strategien) ansprechen kann.

Allerdings gilt *auch* für diese *grundsätzlich positiv* zu bewertenden Strategien, daß man aufpassen muß, mit der Problemlösung, die man anstrebt, nicht unversehens zum Bestandteil des Problems und zum Problemverstärker zu werden. Genauer gesagt gilt es bei den Beteiligungsstrategien, Mißerfolge aufgrund idealistischer Weltfremdheit und organisatorischer Naivität zu vermeiden.

In besonderem Maße gilt dies für eine Strategie, die ich als "*Mobilisierungsstrategie*" bezeichnen möchte und die ich ebenfalls nachfolgend in modellhafter Form verbildlicht vorstellen möchte:



Das Kernkonzept dieser Strategie besteht darin, gleich zu Beginn des Modernisierungsprozesses auf der Motivierungsebene zunächst einmal eine allgemeine "Aufbruchsstimmung" zu erzeugen (vgl. Linie *a*), um dann, getragen durch eine starke Woge der Begeisterung, das Modernisierungsprogramm unter intensiver Mitwirkung möglichst großer Teile der Mitarbeiterschaft binnen möglichst kurzer Zeit stufenweise zur 100%-Marke hinaufzuführen zu können (vgl. Linie *b*). Man geht, wo man dieser Strategie folgt, realistischerweise davon aus, das Begeisterungsniveau nicht auf Dauer durchhalten zu können, sondern nach dem Abschluß der Modernisierung ein Ausklingen der Welle hinnehmen zu sollen (vgl. nochmals Linie *a*). Allerdings beabsichtigt man in der Regel, die Motivation nicht auf das alte sehr niedrige Niveau absinken zu lassen, sondern auf einer mittleren Ebene zu stabilisieren, um eine dauernde Lernbereitschaft zu erhalten und somit die Voraussetzungen einer "lernenden Organisation" zu sichern.

Diese Mobilisierungsstrategie ist nun zwar keinesfalls falsch und auch keinesfalls gänzlich utopisch, aber sehr schwer zu realisieren. Die drei Hauptgründe dafür, daß bei dieser Strategie mit hoher Wahrscheinlichkeit etwas schief läuft, sind die folgenden:

1. Der Reformablauf verzögert sich, weil das außerordentlich intensive und gekonnte Änderungsmanagement, das bei der beabsichtigten zeitlichen Straffung erforderlich ist, nicht verfügbar ist und weil im übrigen der Teufel bekanntermaßen im Detail steckt. Da eine hochgepeitschte Aufbruchsstimmung sehr störungsempfindlich und enttäuschungsanfällig ist, setzen in dem immer vorhandenen Mitläuferbereich aus kleinen Anlässen Stimmungsabfälle ein, die sich lawinenartig ausbreiten können und dann zum allgemeinen Motivationszusammenbruch und Katzenjammer führen. Das Reformklima ist dann erst einmal zumindest für einige Zeit "kaputt". Natürlich kann man das Risiko vermindern, indem man ein Frühwarnsystem installiert und im Krisenfall die Mannschaft der engagierten Reformer als Stimmungs-Stabilisatoren einsetzt. Dieses Rezept kann aber nicht unbegrenzt angewendet werden, sondern schleift sich mit der Zeit ab, so daß die Abwehrkräfte absinken.

2. Ein zweiter Grund für das mögliche Schieflaufen der Mobilisierungsstrategie besteht darin, daß eine reformtragende Aufbruchsstimmung normalerweise nur um den Preis erzeugt werden kann,

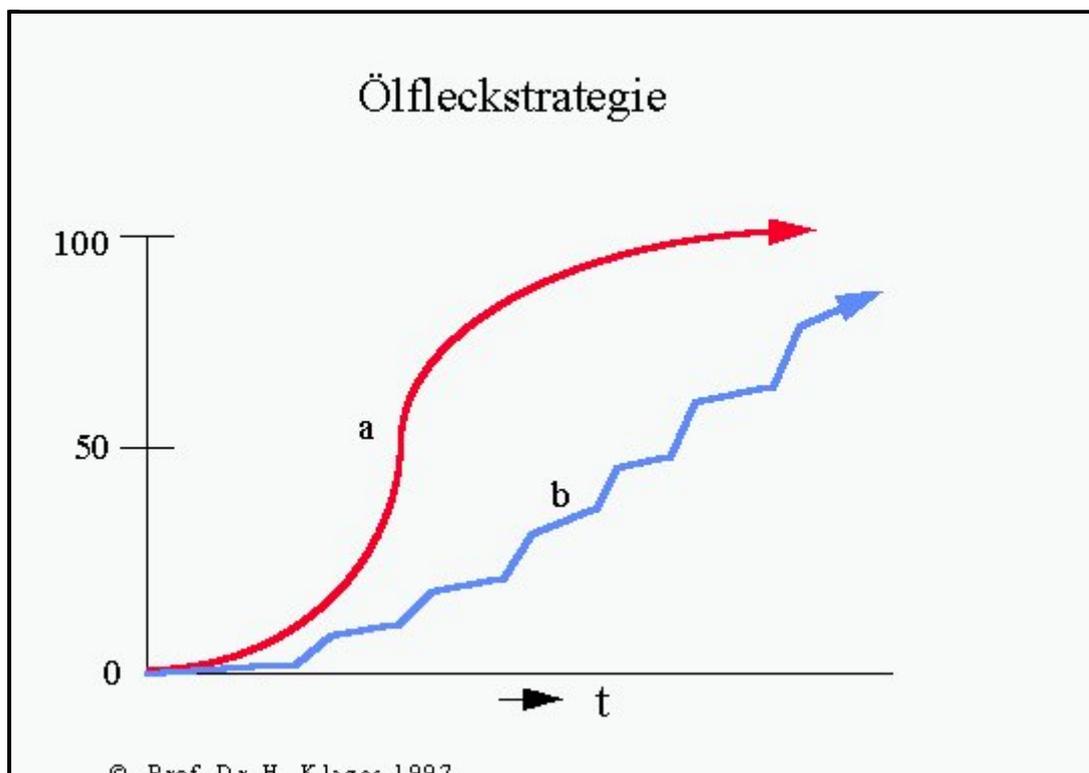
daß man nicht allzu konkret von den Veränderungsfolgen redet, die auf die Menschen zukommen. In einer bestimmten Stadt, an die ich in diesem Augenblick, setzte der Motivationszusammenbruch ein, als plötzlich deutlich wurde, daß der Aufbruch ins Neue für eine größere Zahl von Führungskräften den Verlust der bisherigen Position mit sich brachte. Schlagartig kamen in diesem Augenblick, gewissermaßen nachträglich, die oben angesprochenen Ängste und Widerstandsneigungen ins Spiel. Die Betroffenen mobilisierten jetzt die "Wetterfahnen" in umgekehrter Richtung und "die Luft war raus".

3. Ein dritter Grund für das mögliche Schiefgelaufen der Mobilisierungsstrategie kommt insbesondere da zum Tragen, wo man - was ja an und für sich wünschenswert ist - die Tore weit für spontane Initiativen der Mitarbeiter öffnet, ohne aber ausreichend auf den dann erwartbaren geballten Output vorbereitet zu sein. In einer Verwaltung, an die ich in diesem Zusammenhang denke, wurde z.B. eine umfassende KVP-Aktion angeschoben, in deren Rahmen jeder Mitarbeiter die Chance haben sollte, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Es kam zu einer Woge von hunderten von Vorschlägen, die binnen einiger Wochen auf dem Tisch des Lenkungsteams landeten, das hinsichtlich ihrer Verarbeitung aber völlig überfordert war. Mit anderen Worten geriet die Beteiligungswoge in einen Kapazitätsflaschenhals, in welchem sie aufgestaut wurde, was aber mit einiger Zwangsläufigkeit zum Motivationszusammenbruch führte, da den engagierten Menschen jetzt ein fast schon kafkaeskes Erlebnis des unabsehbaren Wartens vor einer Wand zugemutet werden mußte, hinter der intransparente Dinge vor sich gingen. Das Resultat des großen Aufbruchs waren Ärger und Enttäuschung und nachfolgende Frustration und Lustlosigkeit.

Die Ölfleckstrategie

Dies alles sind Probleme, die *vermieden* werden bei einer weiteren, gänzlich anders und in gewisser Weise entgegengesetzt gebauten Beteiligungsstrategie, die ich einmal *Ölfleckstrategie* nennen möchte, obwohl sie offiziell unter anderen Bezeichnungen auftritt.

In modellhafter Verbildlichung stellt sich diese Strategie wie folgt dar:



Bei dieser Strategie geht man in deutlichem Unterschied zur Mobilisierungsstrategie davon aus, daß es nicht wichtig ist, gleich zu Beginn der Modernisierung eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, von der alle erfaßt werden. Man räumt zwar allen Mitarbeitern Beteiligungschancen ein, wobei man u.U. verschiedenartige Möglichkeiten wie Qualitätszirkel, Qualitätsprojekte, Innovationsteams oder Projektgruppen anbietet, für die sich die Mitarbeiter/innen entscheiden können. Man versucht aber nicht, die gleichsam "natürliche" Neigung zum Änderungswiderstand in einem einzigen großen Anlauf zu überwinden, sondern gibt sich zunächst mit dem begrenzten Ausmaß spontaner Bereitschaften zufrieden, das man unmittelbar vorfindet und das möglicherweise nur für verhältnismäßig wenige Zirkel, Gruppen und Projekte ausreicht. Man baut jedoch darauf, daß sich die guten Erfahrungen, welche die Engagierten mit den selbsterzeugten Verbesserungen machen, herumsprechen und daß sich somit längerfristig in einem zunehmendem Maße Motivation aufbaut (vgl. Linie *a*). Ggf. unterstützt man diesen Prozeß auch durch Modernisierungsprämien und durch Vereinbarungen, durch welche die sog. managementbedingten Einsparungen der jeweiligen Arbeitseinheit ganz oder zum Teil zur Verwendung nach eigenem Ermessen zufließen. Man rechnet damit, daß mit der Zeit die Zahl der arbeitenden Qualitätszirkel, -projekte-, -teams und -gruppen zunimmt und daß die Modernisierungsbewegung dadurch zunehmend vorangebracht wird. Konsequenterweise verzichtet man aber darauf, einen verbindlichen Zeitplan aufzustellen. Man ist vielmehr damit zufrieden, daß es vorangeht und geht davon aus, daß die Modernisierung ein "offener Prozeß" ohne festen Abschlußtermin ist (vgl. Linie *b*). Genauer gesagt überträgt man das Prinzip der "lernenden Organisation" auf den Modernisierungsprozeß selbst. Die Ölfleckstrategie geht, mit anderen Worten, von einem immer weiter zunehmenden Wachstum der Motivation und der Mitarbeiterbeteiligung aus, wobei beide Entwicklungen, so wird angenommen, aufeinander zulaufen und am Ende dauerhaft bei der 100% -Marke konvergieren. Die lernende Organisation soll dann ihre Höchstform erreichen, die sie auch weiterhin beibehalten soll. Man verspricht sich hiervon ein Höchstmaß an "nachhaltiger" Innovativität, Flexibilität, Effizienz und Effektivität, wie auch an Bürgernähe und Dienstleistungsfähigkeit, denn die entscheidende Zielgröße des Lernens ist natürlich der Bürger- bzw. Kundennutzen

Auch die Ölfleckstrategie ist keinesfalls falsch und auch keinesfalls gänzlich utopisch, aber ebenfalls schwer - oder nur unter schwer herstellbaren Bedingungen - zu realisieren. Die Hauptgründe dafür, daß auch bei dieser Strategie mit hoher Wahrscheinlichkeit etwas schief läuft, lassen sich aus einem Evaluierungsbericht über die Entwicklung in einer einschlägigen Stadt ablesen. Es heißt in dieser Quelle, die aus Gründen der Anonymitätssicherung ungenannt bleiben soll: "Bei unseren Expertengesprächen und auch bei der Lektüre der Unterlagen bleibt ... der Eindruck haften, daß die [gewählte Vorgehensweise] immer umstrittener wird, da sie kaum erlebbare Veränderungen mit sich bringt."

Mit anderen Worten leidet die Ölfleckstrategie im Gegensatz zur Mobilisierungsstrategie daran, daß zu *wenig* Dynamik vorhanden ist. Das im Modell unterstellte fortschreitende Wachstum der Motivation stellt eine *Idealkonstellation* dar, der die *Realität* keineswegs entsprechen muß. Die Voraussetzung dieses progressiven Verlaufs, daß sich die Motivation der Einsteiger gewissermaßen epidemisch von selbst auf die anderen überträgt, die zunächst noch abwarten, hängt offenbar an Bedingungen, die sich in der Realität nicht notwendigerweise mit der erforderlichen Stärke und Eindeutigkeit einstellen. Folgt man dem zitierten Evaluierungsbericht, dann können hierbei die verschiedensten Probleme eine Rolle spielen, die allesamt dieselbe hemmende Wirkung auf die Motivationsausbreitung haben können. In dem Text ist z.B. die Rede davon, daß in dem untersuchten Fall der Personalrat - nach seiner Auffassung - zu wenig beteiligt wurde und deshalb seine Unterstützung einschränkte. Eine wichtige Rolle spielte auch die Einstellung einiger Führungskräfte auf Dezernenten- und Amtsleiterebene, die in Anbetracht des direkten Zusammenwirkens zwischen den Modernisierungsverantwortlichen und den Gruppen, Teams und Projekten eine Schmälerung ihrer Machtposition wahrnehmen und die deshalb Anlaß zur Kritik und zum Widerstand sahen.

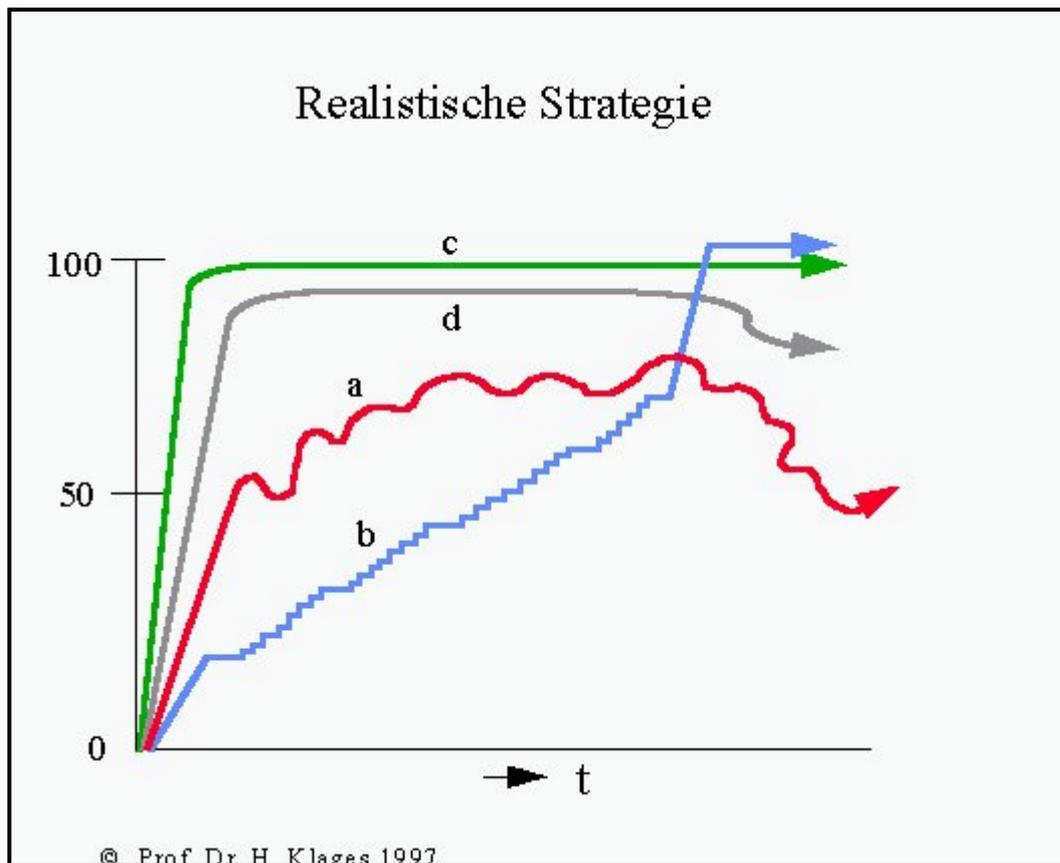
Ein weiterer besonders schwerwiegender Punkt, der in dem vorliegenden Fall eine Rolle spielte, war offenbar eine von den Beschäftigten wahrgenommene Diskrepanz zwischen der intensiven Vermarktung des Modernisierungsprozesses nach außen und den relativ geringen Erträgen, die er - jedenfalls zunächst - von innen gesehen erbrachte. Es wird an diesem Punkt eine gravierende Schwachstelle erkennbar, die darin besteht, daß die der Ölfleckstrategie folgende Modernisierung nicht systematisch da beginnt, wo nach Ansicht der Beschäftigten der Änderungsbedarf am größten ist, sondern dort, wo die größten spontanen Engagementbereitschaften bestehen, wobei es eine sehr wichtige psychologische Einsicht ist, daß sich der empfundene Änderungsbedarf und die spontane Engagementbereitschaft, keineswegs automatisch in Deckung befinden müssen.

Das "realistische" Modell

Zusammenfassend gesagt sind die beiden bisher behandelten Beteiligungsstrategien, die Mobilisierungsstrategie und die Ölfleckstrategie, gleichermaßen - wenn auch aus unterschiedlichen Gründen - in hohem Maße störungs- und mißerfolgsanfällig. Überall da, wo diese auf den ersten Blick so plausiblen Strategien angewendet wurden, hat man allerdings inzwischen dazugelernt und das Ausgangskonzept des Modernisierungsprozesses Veränderungen unterworfen, durch welche die "reine" Strategie modifiziert wurde. Überall entstanden unter den in der Regel unverändert bleibenden ursprünglichen Namen *Mischstrategien*, von denen man hofft, daß sie weniger störungs- und mißerfolgsanfällig sind.

Es wäre nun an und für sich zwar sehr interessant, auch diese Veränderungswege von Modernisierungsstrategien im einzelnen zu verfolgen. Ich muß allerdings gleich einschränkend hinzufügen muß, daß wir hierüber bis heute viel zu wenig Informationen haben, da diese Dinge - wahrscheinlich aus einer gewissen Verschämtheit heraus - bisher kaum dokumentiert werden und ihre wissenschaftliche Erforschung noch in den Kinderschuhen steckt.

Ersatzweise möchte ich ein Modell vorstellen, das ich als "realistisches" Modell bezeichnen will, da es die Fehler bisheriger Strategien nach Möglichkeit vermeidet. Die Verbildlichung dieses Modells stellt sich wie folgt dar:



Das realistische Modell sieht notwendigerweise etwas komplizierter als die bisher präsentierten Modelle aus. Die Erzeugung und Sicherung von Motivation für den Umbruch, die so wichtig für den Erfolg der Modernisierung ist, ist eben nun mal keine ganz einfache Sache, sondern eine Sache, die nicht nur gewollt, sondern auch gut geplant, umsichtig vorbereitet und gekonnt umgesetzt werden muß.

Was sagt das Modell im einzelnen aus?

Ich möchte mit den neuen Linien anfangen, die in diesem Modell auftauchen. Linie "c" () bedeutet *Engagement der Leitung*, d.h. der "Machtpromotoren". Ich meine - und ich bin mir hierin mit zahlreichen anderen Beobachtern einig - daß ein eindeutiges und entschiedenes, die 100%-Marke erreichendes Engagement der Leitung für die Reform ein ebenso zentraler wie unverzichtbarer Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Verwaltungsmodernisierung überhaupt, wie auch der Motivation für den Umbruch ist. Dieses Engagement der Leitung muß der Reform selbst vorangehen. Es muß aber auch auf Dauer zuverlässig und nachhaltig bestehen bleiben. Es muß aber auch, darüber hinaus, in jedem Augenblick deutlich sichtbar sein. Nur wenn die "Wetterfahnen" unmißverständlich erkennen können, daß der Wind eindeutig, kraftvoll und unbeirrbar in Richtung Reform weht, werden sie dazu veranlaßt werden können, ihre gleichsam "natürliche" Änderungsträgheit und -angst zu überwinden und sich ebenfalls in diese Richtung zu bewegen. Nur unter dieser Bedingung werden aber auch die, der von der Reform eine Gefährdung bestehender (Macht-)Positionen befürchten, dazu bereit sein, in den Zug einzusteigen!

Gehen wir zu Linie "d" über. Mit ihr soll der frühzeitige, ebenfalls schnell die 100%-Marke erreichende *Einsatz einer "Kerngruppe" von Modernisierern* (von "Fach- und Prozessmoderatoren" der Modernisierung) symbolisiert sein, der ebenso notwendig ist wie das Engagement der Leitungsebene. Diese Kerngruppe muß 1. ein Höchstmaß von Motivation selbst erbringen wollen und können (was einschließt, daß sie nicht davon ausgehen kann, von sonstigen Aufgaben völlig freigestellt zu werden). Diese Kerngruppe muß 2. Ein hohes Maß von Kompetenz verkörpern (was heißen soll, daß es sich um Leute mit einer Zusatzqualifikation handeln muß, die

über das für die laufende Verwaltungsarbeit erforderliche Wissen hinausgeht). Diese Gruppe muß bereitstehen, wenn die Modernisierung auf breiterer Ebene startet. Sie muß anschließend den Prozeß planen, steuern und begleiten, wobei sie sowohl im stillen Kämmerlein, wie auch vor Ort arbeiten und präsent sein muß. Zu dieser Kerngruppe gehört zunächst eine Lenkungsgruppe, in der die Leitung, der Personalrat, die Frauenbeauftragte und die Fachbereiche vertreten sind; es gehört aber dann unverzichtbar ein dieser Lenkungsgruppe zuarbeitendes starkes zentrales Arbeitsteam dazu; hinzu kommen Moderatoren, die Beteiligungsaktivitäten von Mitarbeitern auf der Basisebene direkt organisieren und anschieben können und die bereitstehen, wenn es irgendwo klemmt. Endlich gehören zu dieser Kerngruppe in größeren Verwaltungen auch Modernisierungsbeauftragte in den einzelnen Fachbereichen, um nur die allerwichtigsten Einzelbestandteile zu erwähnen.

Die Linie "b" symbolisiert auch im Rahmen dieses Modells den Verlauf des Modernisierungsprozesses. Bei der realistischen Strategie wird *nicht* wie bei der Bombenwurf- und Mobilisierungsstrategie ein möglichst kurzer Verlauf angestrebt. Realistischerweise wird vielmehr davon ausgegangen, daß Modernisierung *Zeit* kostet und nicht über das Knie gebrochen werden kann. Auf der anderen Seite wird aber der Zeitbedarf der Reform nicht offen gelassen. Es wird vielmehr ein *Abschlußzeitpunkt* ins Auge gefaßt, der zwar revisionsfähig ist, der aber immer eindeutig sichtbar bleibt. Dieser Zeitpunkt sollte einerseits so gewählt werden, daß zeitliche Überschaubarkeit gewährleistet wird und somit immer das Ende des Zeitraums, in welchem von allen Beteiligten Mehrleistungen erbracht werden müssen, ins Auge gefaßt werden kann. (das berühmte "Licht am Ende des Tunnels"!) Der Abschlußzeitpunkt sollte gleichzeitig aber auch so gewählt werden, daß auf alle Beteiligten ein "milder Streß" ausgeübt wird, eine rein terminlich bedingte Herausforderung zu zügigem Handeln also, die sich nach den Erfahrungen der Motivationspsychologie motivationssteigernd auswirkt. Die Reformagenda sollte sich in klar voneinander unterscheidbare Schritte gliedern. Die Umsetzung der einzelnen Reformschritte sollte so angelegt sein, daß Unterschritte unterscheidbar werden, die jeweils für sich Ergebnisse erbringen. Damit wird denjenigen Ergebnissen der Motivationspsychologie Rechnung getragen, denen zufolge längerwährende Änderungsprozesse nur unter der Bedingung mit einem engagierten Mitvollzug rechnen können, daß den Beteiligten in nicht allzu großen Abständen *Erfolgsresultate* zuteil werden.

Ich gehe abschließend zu Linie "a" über, d.h. zu derjenigen Linie, welche das Ausmaß der Einbeziehung der Mitarbeiter/innen bzw. das den Mitarbeitern abgeforderte Niveau der Beteiligung anzeigt.

Wie sie sehen, geht die realistische Strategie davon aus, daß es notwendig ist, die Mitarbeiter/innen frühzeitig in einem hohen Maße einzubeziehen. An diesem Punkt nähert sich die realistische Strategie der Mobilisierungsstrategie an. Es wird allerdings nicht von einer Erreichung der 100%-Marke ausgegangen. Dies hat vor allem damit zu tun, daß hinsichtlich der 10-20% Nicht-Motivierbarer keinen Illusionen gehuldigt wird. In vielen Fällen wird es ausreichen, die Problemfälle einfach auszuklammern, in anderen Fällen aber auch nicht. Die realistische Strategie hält sich, mit anderen Worten, neben der Konsenslösung und der Lösung des Ausklammerns im Einzelfall auch die Konfliktlösung offen, d.h. die Lösung, jemanden, der partout nicht will, links liegen zu lassen und zu isolieren, von seinen Funktionen zu entbinden, oder im Grenzfall auch gehen zu lassen.

Bei der früh und breit ansetzenden Einbeziehung von Mitarbeitern in die Modernisierung wird die realistische Strategie zunächst von der Erkenntnis Gebrauch machen, daß *Information* die naheliegendste und am meisten erwartete Form der Beteiligung ist. Realistisch ist es, hinsichtlich der Information, die man den Mitarbeiter/innen gibt, vom Grundsatz "Eher zu viel als zu wenig" auszugehen. Bei bisherigen Mitarbeiterbefragungen hat sich charakteristischerweise immer wieder das Ergebnis eingestellt, daß die Mitarbeiter/innen an mangelnder Information über den

Reformprozeß klagten, obwohl die zentralen Reformakteure meinten, an Information könne kein Mangel bestehen. "Eher zu viel als zu wenig" heißt konkret, immer mehrere Informationswege und -kanäle zu nutzen, eine Reformzeitung, Informationsmärkte, Mitarbeiterversammlungen, Mitteilungen über das hausinterne Internet, die auf den Bildschirmen erscheinen, wie auch Besprechungen innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten. Wer hier spart, hemmt die Motivation zum Aufbruch, weil er den aktiven Reformskeptikern und -gegnern, die es überall gibt, die Möglichkeit gibt, den Kollegen und Kolleginnen den Eindruck zu vermitteln, es werde bewußt verheimlicht. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben können, zu wissen worum es bei der Reform geht und ihren "Sinn" zu kennen, oder zumindest den Zugriff auf die hierfür erforderlichen Informationen zu haben. Nach neueren Erkenntnissen (Kühl!) handelt es sich hierbei um einen ganz wesentlichen Erfolgsfaktor der Motivation für den Aufbruch!

Bei der früh einsetzenden Motivierung von Mitarbeitern wird die realistische Strategie darüber hinaus aber auch von den Möglichkeiten einer *symbolischen Beteiligung* Gebrauch machen. Konkret gesprochen wird sie die Chance wahrnehmen, einen Prozeß der *Leitbildentwicklung* unter starker Mitarbeiterbeteiligung in Gang zu setzen. Ich weiß natürlich, daß das Leitbild bei den Modernisierern bisher noch umstritten ist. Etwa 50% der im Modernisierungsprozeß befindlichen Städte sind pro, die übrigen 50% contra. Ich selbst bin pro und ich meine - thesenhaft formuliert -, daß der, der contra ist, eine wichtige Chance der Motivation zum Umbruch ausläßt. Meine Zustimmung zum Leitbild bedeutet keineswegs, daß ich alles was unter dieser Überschrift in der Praxis geschieht, gut finde. Ich weiß, daß im Einzelfall auch reine PR-Arbeit ohne große Bedeutung und Wirkung betrieben wird. Der entscheidende Punkt ist aber, daß eine beteiligungsintensive und motivationskräftige Leitbildentwicklung absolut machbar ist. Der Effekt einer Leitbildentwicklung - der sich natürlich nur einstellt, wenn eine beteiligungsintensive (oder "partizipative") Vorgehensweise praktiziert wird - ist zumindest die weitere Konsolidierung des Gefühls, zu wissen, worum es bei der Reform geht, den "Sinn" der Reform zu verstehen. Hinzu kommt aber eine erste Fundierung des Gefühls nicht nur passiv Betroffener, sondern aktiv Beteiligter zu sein - nach Erkenntnissen, die seit längerem verfügbar sind, ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor der Motivation für den Aufbruch!

Für die Förderung dieses erfolgswichtigen Gefühls, Beteiligter zu sein, stehen noch *weitere* Möglichkeiten symbolischer Natur zu Verfügung. So z.B. die *Mitarbeiterbefragung*, die sehr viele Funktionen wahrnehmen kann. Eine Mitarbeiterbefragung im Anlaufstadium eines Reformprozesses durchzuführen, kostet nicht sehr viel, bringt aber viel. Ich sage nicht, daß sie ein "obligatorischer" Bestandteil der realistischen Strategie ist. Sie ist aber als Bestandteil dieser Strategie "sehr empfehlenswert".

Zu der symbolischen Beteiligung kommt aber dann natürlich die *arbeitende Beteiligung* der Mitarbeiter/innen in Teams, Arbeitsgruppen und Projektgruppen hinzu, die sich unmittelbar mit der Bewältigung von Reformaufgaben beschäftigen.

Die realistische Strategie berührt sich hier mit der Ölfleckstrategie. Der entscheidende Unterschied zu dieser Strategie besteht aber darin, daß eine direkte Entsprechung zwischen den Reformervartungen und -erfordernissen auf der einen Seite und den Reformaktivitäten auf der anderen Seite hergestellt wird.

Dies wird einerseits z.B. durch die Verwertung der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung erreicht, die hier eine zweite Funktionsseite enthüllt. Gleichzeitig geht es hier aber auch darum, die Reformprozeßplanung der Kerngruppe zur Geltung zu bringen, die in der Tätigkeit von Teams und Gruppen verschiedener Art ihre stufenweise "Umsetzung" finden muß.

Manchen Befürchtungen zuwiderlaufend läßt sich sagen, daß die Mitarbeiter/innen diese top down-Komponente der Reform nirgends grundsätzlich ablehnen, sondern im Gegenteil

akzeptieren und begrüßen - unter der Voraussetzung natürlich, daß sie mit den Ergebnissen einer Leitbildentwicklung und Mitarbeiterbefragung abgestimmt ist und den Mitarbeitern/innen erfolgreich auf informatorischem Wege vermittelt und nahegebracht ist.

Unter der Bedingung, daß dies ausreichend der Fall ist, wird man auch keinesfalls gezwungen sein, *alle* Mitarbeiter/innen in irgend eine Gruppe hineinzulocken oder hineinzubeordern. Auf der anderen Seite gibt es aber auch kritische Untergrenzen für das Ausmaß der arbeitenden Beteiligung der Mitarbeiter/innen. Auch hier gilt: Wer allzusehr sparen will, gefährdet die Motivation zum Aufbruch. Jeder Mitarbeiter, der an der Reform aktiv mitwirken möchte, sollte auch eine Chance hierfür angeboten bekommen. Im übrigen wird man die Frage, wo die kritische Untergrenze, in Abhängigkeit der Behörde zu beantworten haben. In kleinen Behörden wird sie etwa bei 25-30% der Mitarbeiter/innen liegen, in größeren Behörden niedriger - uns zwar ganz einfach deshalb, weil nicht ausreichend viele Plätze in Arbeitsgruppen zur Verfügung stehen, um 25-30% von vielleicht 1200 Mitarbeitern einzubeziehen. Um so wichtiger werden hier natürlich die informatorischen und die symbolischen Beteiligungsformen. U.U. mag es sich hier auch empfehlen, eine Anleihe bei der Ölfleckstrategie zu machen und ungeduldig beteiligungswilligen Mitarbeitern die Chance einzuräumen, an erkannte Probleme im eigenen Arbeitsbereich im Wege der Gründung von Qualitätszirkeln heranzugehen. Wer A sagt, muß dann aber auch B sagen, d.h. die Vorschläge, die von Qualitätszirkeln kommen, zügig aufnehmen und zur Umsetzung freigeben, weil sonst Enttäuschungseffekte einsetzen und die Motivation geschädigt wird.

5. Schluß: Vermeidung von Verlierern!

Ein Wort muß zum *Abschluß* nun noch dazu gesagt werden, daß im Modell der realistischen Strategie die Beteiligungslinie "*a*", die auch als die Linie des Mitarbeiterengagements bezeichnet werden kann und die insofern auch das Ausmaß der jeweiligen Mitarbeitermotivation anzeigt, *nicht geradlinig* gezeichnet ist.

Die Erklärung ist, daß sich die schöne "glatte" Linie, die man sich natürlich wünscht, in der Praxis niemals erreichen lassen wird. Vielmehr wird die Mitarbeitermotivation trotz aller Anstrengungen, die man unternimmt, immer *Schwankungen* ausgesetzt sein, welche die allerverschiedensten Ursachen haben können.

Ich meine, daß es nicht nötig sein wird, auf alle diese Stimmungsschwankungen zu reagieren. Unter der Voraussetzung, daß das Klima im ganzen stimmt, daß, mit anderen Worten, die Mitarbeiter mehrheitlich hinter der Reform stehen, werden sich momentane Belastungen weitgehend von selbst ausregulieren können.

Auf der anderen Seite ist natürlich *Vorsicht* geboten, denn selbstverständlich kann aus jedem Stimmungs- und Motivations*abschwung* kleinerer Art auch ein Motivations*absturz* werden. Dies gilt insbesondere für die *Anlaufphase* der Reform, in welcher das Reformklima noch nicht konsolidiert ist und einschneidendere Umstellungsprozesse noch auf starke Widerstände stoßen können, aber auch für *spätere Phasen* der Reform, in welchen mit Neigungen zu einer Reformmüdigkeit gerechnet werden muß.

Man muß sich von daher überlegen, wie man die verschiedenen *Reformschritte oder -phasen aufeinanderfolgen* läßt.

Unter den Reformern wird in diesem Zusammenhang insbesondere die Frage diskutiert, ob man *einschneidende Strukturverschlankungen*, die z.B. mit der Zusammenlegung von Organisationseinheiten und der Streichung von Vorgesetztenpositionen verbunden sind, an den Anfang der Reform stellen oder später nachfolgen lassen soll.

Ich kann mich in diesem Augenblick über diese durchaus gewichtige Frage nicht mehr ausführlich äußern, sondern möchte es bei der Feststellung belassen, daß manches für jede der beiden Lösungen spricht. Zu Gunsten der ersten Lösung, derjenigen also, bei der die "Grausamkeiten" der Reform an den Anfang gestellt werden, läßt sich vor allem sagen, daß sie ein klares Fundament schafft, auf dem nachfolgende Reformschritte, so z.B. die Entwicklung von Produktkatalogen, kumulativ aufbauen können. Zugunsten der zweiten Lösung spricht, daß der Strukturumbau in die Reform organischer eingepaßt werden kann. Das einschlägige - und nicht leicht von der Hand zu weisende - Argument lautet: Erst wenn man weiß, wie der Produktkatalog aussehen wird, kann man überhaupt wissen, wie die optimale Struktur aussieht. Der Strukturumbau ist allerdings auch hier letztlich unvermeidlich, wenn man keine faulen Kompromisse eingehen will. *Beide* Lösungen sind also mit Akzeptanz- und Motivationsanforderungen an Betroffene - vor allem an betroffene Führungskräfte - verbunden. Man wird *beide* Lösungen nur unter der Bedingung erfolgreich durchziehen können, daß die Frage, was mit freiwerdenden Führungskräften geschehen soll, befriedigend beantwortet werden kann.

Wir treffen hier am Ende nochmals auf das Widerstandsthema. Führungskräfte, die ihre Funktion verlieren, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Reformskeptikern, oder sogar zu Reformgegnern, in jedem Fall also zu Reformproblemen und zu potentiellen Zentren der Motivationsverhinderung oder -vernichtung bei anderen, insbesondere auch bei Mitarbeitern. Man muß, bevor man ihnen ihren bisherigen Job nimmt, wissen, was mit ihnen hinterher geschehen soll. Man muß hierfür, genauer gesagt, ein Konzept haben und man muß es fertigbringen, den Betroffenen das Konzept zu "verkaufen", so daß sie willens sind, es aktiv und motiviert mitzuvollziehen und mitzutragen.

Eine sehr naheliegende Möglichkeit hierfür besteht darin, ihnen klarzumachen, daß sie bei einem Konformgehen mit dem Konzept persönlich *nicht zu Verlierern* werden. Diesen Weg hat z.B. die Stadt Wuppertal eingeschlagen, indem sie drei Parallelaufbahnen (eine Führungslaufbahn, eine Managementlaufbahn und eine Spezialistenlaufbahn) eingerichtet hat. Von Reformmaßnahmen betroffenen Führungskräften soll damit die Möglichkeit geboten werden, entweder im Bereich der Führungslaufbahn zu verbleiben, oder aber auf eine der beiden anderen Laufbahnen überzuwechseln. Ich persönlich meine, daß hiermit ein höchst interessanter Weg gewiesen wird, zumal die in der Wirtschaft unbekanntere Tatsache, daß man Führungsfunktionen übernehmen muß, wenn man in der Verwaltung aufsteigen will, sowieso auf eine Strukturschwäche hinweist, die dringend zur Beseitigung ansteht.

Wie dem auch sei: Ich selbst ziehe den Lösungsweg, der darauf hinausläuft, Verlierer zu vermeiden, eindeutig dem *anderen* Weg vor, bei dem es - nach dem Motto "Wo gehobelt wird, da fallen Späne" - als unvermeidlich inkauf genommen wird, daß die Reform Verlierer erzeugt. Ich meine, wir werden die Aufgabe, Motivation für den Umbruch zu schaffen, nur dann erfolgreich bewältigen können, wenn wir in der Lage sind, jeden, der guten Willens ist, mit ins Boot zu nehmen. In gewisser Weise ist dies die entscheidende Kontrollfrage bezüglich des Vorhandenseins der Vorbedingungen für die Lösung dieser Aufgabe. Nur der, der davon ausgehen kann, nicht auf den Opferaltar der Reform gelegt zu werden, wird dazu bereit sein, zu ihren aktiven und motivierten Mitträgern zu gehören. Diese Einsicht gehört zu den Wahrheiten, mit denen man leben muß, mit denen sich aber auch leben läßt, denn letztlich gilt: Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg!

19. Dezember 1997



© Prof. Dr. H.Klages