

Neue Personalführungsstrategien im öffentlichen Dienst

1. Einleitung

Der öffentliche Dienst steht unter Druck. Modernisierung ist angesagt. Öffentliche Verwaltungen sollen entbürokratisiert, Hierarchien abgebaut, Kosten gesenkt und das Leistungsprinzip gefördert werden.

Im Rahmen der Reformbestrebungen spielen neue Strategien der Personalführung eine an Bedeutung gewinnende Rolle. Gewährung von weitreichenden Mitsprache- und Einflußmöglichkeiten, Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Delegation von Verantwortung, Förderung des Teamgeistes und Nutzung des Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten sind nur einige Stichworte, die die neue Richtung markieren.

Welche Ziele werden mit dem Einsatz dieser „modernen“ Personalführungsstrategien verfolgt? Um welche Strategien handelt es sich im einzelnen? Wie sind die neuen Konzepte aus der Sicht der Beschäftigten zu bewerten?

2. Reformdruck im öffentlichen Dienst

Der Ruf nach einer Reformierung des öffentlichen Dienstes ist in jüngster Zeit immer lauter geworden. Verschiedene gesellschaftliche Gruppen, Parteien, Wissenschaftler, Beratungsinstitutionen u. a. m. fordern, daß effizientere und bürgerfreundlichere Verwaltungsstrukturen geschaffen werden.¹⁾ Insbesondere auf kommunaler Ebene, aber auch im Bereich der Landesverwaltungen werden im wachsenden Maße „Modernisierungsprojekte“ mit dem Ziel ins Leben gerufen, Kosten zu senken, die Leistungsfähigkeit zu verbessern und mehr Bürgernähe zu erzeugen.²⁾

Neben dem Ergreifen von Privatisierungsmaßnahmen wird dabei nachhaltig auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher, in der Privatwirtschaft „bewährter“ Steuerungsinstrumente gesetzt. In Anlehnung an Reformansätze im Ausland³⁾, werden insbesondere folgende Leitbilder favorisiert:

- Abkehr von einer bürokratisierten Übersteuerung hin zu mehr Dienstleistungs- und Bürgerorientierung.
- Schaffung dezentraler Organisationsstrukturen, d. h. kleiner überschauba-

rer Einheiten (z. B. Fachämter) mit eigenverantwortlicher Leitung und eigenem Haushalt,

- dezentrale Ressourcensteuerung, d. h. Verlagerung der Verantwortung für Finanzen, Personal und Organisation auf die selbständigen, dezentralen Einheiten,

- Kontraktmanagement, d. h. verbindliche zeitraumbezogene Absprachen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über zu erbringende Leistungen und einzusetzende Mittel, einschließlich einer Rückkopplung über Zielerreichungsgrad und ggf. einer Abweichungsanalyse,

- Verbesserung des Berichtswesens und der Erfolgskontrolle durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Planungs- und Controllinginstrumente.

Die zur Zeit stattfindenden regen Reformaktivitäten sind in erster Linie auf die desolote finanzielle Situation des öffentlichen Dienstes zurückzuführen. Ob Bund, Länder oder Kommunen, überall herrscht seit Jahren chronische Finanzknappheit.⁴⁾ Die Schulden der öffentlichen Hand steigen stetig an und haben mittlerweile die Zwei-Billionengrenze überschritten⁵⁾. Die Folge: Sparhaushalte sind allerorts angesagt; Kostenentlastung lautet die Devise, wirtschaftlichere Strukturen sollen geschaffen werden, betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente zum Einsatz kommen.

Parallel zu einem immer enger werdenden finanziellen Spielraum wachsen die Aufgaben, die von der öffentlichen Hand zu bewältigen sind. Beispiele hierfür sind umweltpolitische Vorsorge- und Überwachungsaufgaben, eine ökologische Ausrichtung des öffentlichen Nahverkehrs, der Energieversorgung und der Abfallwirtschaft sowie neu anfallende Aufgaben im Zuge einer voranschreitenden europäischen Integration. Angesichts neuer, zusätzlicher Aufgaben bei gleichzeitig sich verschärfender Finanzknappheit wächst der Druck zur Schaffung effizienterer Strukturen.

Auch die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger an die Qualität von Verwaltungsleistungen sind gestiegen⁶⁾. Gefordert werden in wachsendem Maße Verwaltungen, welche sich durch Bürgernähe, Schnelligkeit und Flexibilität auszeichnen. Die gegenwärtigen Verwaltungen hingegen sind vielfach stark zentralistisch und hierarchisch aufgebaut. Schwerfällige Entscheidungs-

strukturen und lange Dienstwege, welche den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger entgegenstehen, sind die Konsequenz.

3. Wachsende Bedeutung der Personalführung

Ob es gelingt, daß die angestrebten Reformen zu den gewünschten Ergebnissen führen, hängt in entscheidendem Maße davon ab, ob und inwieweit die Umstrukturierungen von den Beschäftigten mitgetragen bzw. positiv aufgenommen werden. D. h. um zu erreichen, daß leistungsfähigere und bürgerfreundlichere Verwaltungen entstehen, müssen Reformen von Maßnahmen begleitet werden, die sicherstellen, daß sich die Beschäftigten mit ihrer Aufgabe und mit den Organisationszielen identifizieren, daß sie hochmotiviert ihre Arbeit verrichten, daß sie ihr Wissen und ihre Kreativität für dienstliche Belange bereitstellen. Im Rahmen von Modernisierungskonzepten ist folglich dem Aspekt der dauerhaften Motivationsförderung ein hoher Stellenwert beizumessen.⁷⁾

1) Hinsichtlich der vorgeschlagenen Maßnahmen, wie der öffentliche Dienst zu modernisieren ist, gehen die Auffassungen allerdings zum Teil beträchtlich auseinander.

2) Vgl. Fischer, *Neue Wege der Personalführung im öffentlichen Dienst. Mit Motivation aus der Krise? Nr. 3 der Schriftenreihe „Neue Managementkonzepte kritisch betrachtet“*, hrsg. von der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung Niedersachsen, Oldenburg 1994, S. 61.

3) Hinsichtlich der Kommunen dient vor allem das Tilburger Modell als Vorbild. Zum Tilburger Modell vgl. Krämer, *Konzern Stadt. Das Verwaltungsmodell der niederländischen Stadt Tilburg*, in: *Stadt und Gemeinde*, 1993, S. 127–132.

4) Vgl. Gerstenkamp, *Perestroika in den Behörden*, in: *Die Mitbestimmung*, H. 5/1993, S. 38–42, S. 38.

5) Vgl. Metzgen, *Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung*, Frankfurt/Main, New York 1994, S. 25.

6) Vgl. z. B. Banner, *Neue Trends im kommunalen Management*, in: *VOP Verwaltungsführung, Organisation, Personal* 1994, S. 5–12, S. 6.

7) Vgl. Banner (Fn. 6), S. 6, Fischer (Fn. 2), S. 8, Kobi, *Vielfältiger Wandel. Herausforderungen in der Personalarbeit von Verwaltungen*, in: *VOP Verwaltungsführung, Organisation, Personal* 1994, S. 32–34.

Damit rückt im Rahmen von Modernisierungsbestrebungen ein Bereich in den Vordergrund, der in der Vergangenheit im öffentlichen Dienst weitgehend vernachlässigt wurde. Qualitatives Personalmanagement war im öffentlichen Dienst bislang unterbelichtet. Personalentwicklung wurde und wird stiefmütterlich betrieben; Beschäftigte klagen über mangelnde berufliche Anerkennung ebenso wie über fehlende bzw. unzureichende Handlungsspielräume⁸⁾. Kooperative Führung – wenn auch häufig schon „offiziell“ eingeführt⁹⁾ – ist faktisch vielfach noch ein Fremdwort; vielmehr kommt es nicht selten vor, daß Beschäftigte „unter autokratischen Vorgesetzten leiden, die sich ihnen gegenüber selbstherrlich, machtbewußt oder opportunistisch verhalten“¹⁰⁾. Die Konsequenzen liegen auf der Hand: Demotivation, Unzufriedenheit, Dienst nach Vorschrift und innere Kündigungen¹¹⁾ sind auf Seiten der Beschäftigten weit verbreitet.

Der öffentliche Dienst sieht sich folglich mit nachstehendem Problem konfrontiert: die zur erfolgreichen Durchführung der anstehenden Reformen erforderlichen hochmotivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen vielfach gar nicht zur Verfügung. Das skizzierte Dilemma läßt sich nur lösen, wenn im Rahmen von Reformbestrebungen die Aspekte Personalführung und -förderung gebührend Berücksichtigung finden. Daß zukünftig neue Wege der Personalführung beschritten werden müssen, wird zumindest von weitblickenden Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes zunehmend erkannt. Wie bei den Reformansätzen generell, dient den öffentlichen Arbeitgebern auch hier die Privatwirtschaft als Vorbild.

4. Beispiele für neue Wege der Personalführung

Als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen (wachsende Dynamik der Märkte, zunehmende nationale und internationale Konkurrenz, Wertewandel, fortschreitender Einsatz neuer Technologien) werden in Unternehmen der Privatwirtschaft schon seit einigen Jahren Erfahrungen mit „modernen“ Personalführungsstrategien gesammelt¹²⁾.

Allen „modernen“ Personalführungsstrategien ist gemein, daß sie bei vorhandenen bzw. vermuteten Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten ansetzen. Durch das (teilweise) Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen positive Effekte dahingehend erzielt werden, daß die Be-

schäftigten Sinn in ihrer Aufgabe sehen, daß sie mit Engagement und Freude ihre Arbeit verrichten, daß sie ihre Kreativität und Phantasie für Belange der Organisation bereitstellen, daß sie in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich Schwachstellen aufspüren, Verbesserungen vorantreiben u. a. m. Interessen und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Beteiligung, Wertschätzung, Anerkennung oder Verantwortung sollen aufgegriffen und insofern berücksichtigt werden, als sie den Zielen des Managements dienlich sind. Nicht durch Zwang und Druck, sondern aus innerer Überzeugung und Einsicht heraus sollen die vom Management gesetzten Ziele und Werte angestrebt werden.¹³⁾

Angelehnt an die Entwicklung in der Privatwirtschaft wird – wie bereits erwähnt – im öffentlichen Dienst über den Einsatz dieser „mitarbeiterorientierten Methoden“ nachgedacht und in wachsendem Maße in ausgewählten Bereichen deren Umsetzung vorangetrieben¹⁴⁾. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien nachstehend einige Varianten der Personalführung, die die neue Ausrichtung charakterisieren, vorgestellt¹⁵⁾.

Kooperative Führung

Wachsende Verbreitung finden im öffentlichen Dienst Führungsgrundsätze, in denen in der Regel Bezug genommen wird auf eine kooperative, durch Vertrauen geprägte Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Leitlinien einer kooperativen Führung werden dabei durch Begriffe wie Anerkennung, Offenheit, Zielklarheit und -absprache, Transparenz, regelmäßiger Informationsaustausch, Verantwortungsdelegation und Mitarbeiterbeteiligung gekennzeichnet¹⁶⁾.

Verbesserungswesen

Bedingt dadurch, daß innerhalb neuer Führungskonzepte dem Ideenmanagement ein hoher Stellenwert beigemessen wird, wird dem betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) in jüngster Zeit wieder mehr Beachtung entgegen gebracht. Auf den öffentlichen Dienst bezogen, wird der Ausbau des BVW gefordert bzw. dessen Reformierung vorangetrieben¹⁷⁾.

Zwecks Aktivierung der Leistungsbereitschaft und des Kreativitätspotentials der Beschäftigten wird weitergehend gefordert, in den Verwaltungen einen Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung (KAIZEN) in Gang zu setzen. Jede

Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter soll in ihrem/seinem unmittelbaren Arbeitsbereich Verbesserungen vorantreiben. Durch wiederholte kleine Verbesserungen sollen Beschäftigte kontinuierlich zum Abbau von Verschwendung und zur Perfektionierung von Abläufen beitragen.

Kleingruppenkonzepte

Verstärkt wird im öffentlichen Dienst auch auf Kleingruppenkonzepte gesetzt. Das gemeinsame Kennzeichen entsprechender Führungstechniken besteht darin, daß „ausgewählten“ Beschäftigten oder Freiwilligen Partizipationschancen in Kleingruppen im Rahmen ihres unmittelbaren Arbeitsbereiches

8) Vgl. z. B. Bollmann, Leitlinien einer neuen ganzheitlichen Personalpolitik – Am Beispiel der Kommunalverwaltung in den alten Bundesländern, in: VOP Verwaltungsführung, Organisation, Personal, 1993, S. 69–73, S. 70; Schindler, Personalentwicklung im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft – Ein Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich, in: Die Personalvertretung, 1993, S. 296–316, S. 297 ff.

9) Vgl. z. B. Klages (Hrsg.), Hipster (Mitvert.), Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Gütersloh 1989, S. 17 f.

10) Bollmann (Fn. 8), S. 71.

11) Vgl. Schindler (Fn. 8), S. 304.

12) Vgl. Fischer, Sozialtechniken. Gratwanderung zwischen Rationalisierung und Humanisierung, in: Computerinformation, 1993, S. 61–65, S. 62 f.

13) Zum sozialtechnischen Charakter entsprechender Strategien vgl. Breisig, Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied und Frankfurt/Main 1990, insbesondere S. 1–39.

14) Vgl. Hähnlein, Wohlfahrt, Verstärkte Weiterbildung in Zeiten knappen Geldes ein Widerspruch? in: Die Mitbestimmung, H. 5/1993, S. 56–60, S. 57.

15) Vgl. Fischer (Fn. 2), S. 12 ff.

16) Vgl. stellvertretend die Dienstvereinbarung über Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Detmold.

17) Vgl. Greve, Jenseits von Parkinson, in: Die Mitbestimmung, 1993, S. 35–37, S. 35; Niedersächsischer Innenminister: Landespresskonferenz am 16. 6. 1993 zum Thema Modernisierung der Verwaltung (einschl. Anlagen).

eröffnet werden¹⁸⁾. Mehr Leistung durch Förderung des Teamgeistes lautet die Devise.

Zu diesem Kleingruppenkonzept zählen z. B. **Qualitätszirkel**. Hierbei handelt es sich um regelmäßig stattfindende, moderierte Gesprächskreise, in denen eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten Probleme des eigenen Arbeitsbereiches besprechen und Lösungsvorschläge erarbeiten¹⁹⁾. Ähnlich wie beim BVW und bei KAIZEN kommt es bei Qualitätszirkel aus der Sicht des Managements also darauf an, an das „Gold in den Köpfen“ der Beschäftigten zu gelangen.

Zunehmender Beliebtheit im öffentlichen Dienst erfreut sich auch die **Benutzerbeteiligung**, d. h. zur Planung und Umsetzung von DV-Anwendungen eingerichtete, zeitlich befristete Projektgruppen, in denen neben DV-Spezialisten und Führungskräften auch „betroffene“ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitarbeiten²⁰⁾. Mit der Beteiligung von Beschäftigten, die zukünftig mit neuen Informations- und Kommunikationstechniken arbeiten sollen, wird vor allem die Hoffnung verbunden,

- daß organisatorische und dv-technische Maßnahmen von den Beschäftigten akzeptiert werden,
- daß das Fachwissen der Beschäftigten genutzt wird und
- daß die Beschäftigten die angeschafften DV-Systeme effektiv nutzen.

Arbeitsgruppen innerhalb der Arbeitsorganisation, die dauerhaft eingerichtet sind und (begrenzt) autonom für die Erledigung bestimmter Aufgaben verantwortlich sind, haben begünstigt durch die Diskussionswelle zu Lean Management in der Privatwirtschaft zunehmend Verbreitung gefunden. Im öffentlichen Dienst bleibt noch abzuwarten, ob dauerhafte Teamarbeit zukünftig stärkere Berücksichtigung finden wird²¹⁾.

Job Enlargement, Job Enrichment

Sinnstiftung und mehr Spaß an der Arbeit werden auch von Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung wie Job Enlargement und Job Enrichment erwartet²²⁾. Beim Job Enlargement (Aufgabenvergrößerung) werden bislang verschiedenen Personen zugeordnete, unterschiedliche Tätigkeiten einer Person zugeteilt.

Kennzeichen des Job Enrichment (Aufgabenanreicherung) ist es, daß Arbeiten mit unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen, also auch planende und kontrollierende Tätigkeiten, zu einer Aufgabe zusammengefügt werden.

Mitarbeiterbefragung

Ebenso wie in der Privatwirtschaft wird auch im öffentlichen Dienst auf die Mitarbeiterbefragung als **partizipatives Führungsinstrument** gesetzt²³⁾. Hierbei handelt es sich um eine vom Arbeitgeber initiierte, schriftliche Befragung zur Ermittlung von Informationen aus der Belegschaft. Aus der Sicht des Managements sollen Mitarbeiterbefragungen zu Tage bringen, „wo der Schuh drückt“, damit ggf. frühzeitig geeignete Maßnahmen ergriffen werden können. Mitarbeiterbefragungen dienen dazu, Schwachstellen aufzuspüren, Unzufriedenheiten zu äußern und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sie sollen den Beschäftigten die Möglichkeit bieten, „in Dingen mitzureden, die ihre tägliche Arbeit betreffen“²⁴⁾ und auf diesem Wege „dem Phänomen der inneren Kündigung entgegenwirken“²⁵⁾.

Personalentwicklung

Im Zuge der Bestrebungen zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung wird auch der Personalentwicklung ein hoher Stellenwert eingeräumt. „Wandel setzt Mitarbeiterentwicklung voraus“²⁶⁾. Führten in der Vergangenheit Maßnahmen der Mitarbeiterqualifikation im öffentlichen Dienst mehr oder weniger ein Schattendasein, sollen zukünftig mittels „Investitionen in das Personal“²⁷⁾ Reformaktivitäten erfolgreich flankiert werden.

Corporate Identity

Um zu erreichen, daß sich die Beschäftigten stärker mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren und engagiert ihre Aufgaben erledigen, wird, wie in Unternehmen der Privatwirtschaft auch für öffentliche Verwaltungen, die Pflege bzw. der Aufbau einer Corporate Identity empfohlen²⁸⁾. Corporate Identity bezeichnet die Pflege bzw. Entwicklung eines organisationspezifischen Geistes, Stiles oder Profiles, der eine Organisation eindeutig von anderen Organisationen unterscheiden soll. Organisationstypische Werte, Normen, Leitbilder und Symbole gilt es zu entwickeln und den Beschäftigten in der Hoffnung zu vermitteln, daß sich ein gemeinsames Bewußtsein, eine enge Verbundenheit mit der Organisation einstellt.

5. Neue Personalführungsstrategien aus der Sicht der Beschäftigten

Die Einführung von mitarbeiterorientierten Führungsstrategien in Verwal-

tungen des öffentlichen Dienstes verlangt von allen Beteiligten, langjährig etablierte Strukturen, Abläufe, Arbeitsmethoden usw. in Frage zu stellen, sich von Gewohntem zu trennen und neue Pfade zu beschreiten. Veränderungen für die Beschäftigten in unterschiedlichsten Bereichen können die Konsequenz sein. Um welche Art von Veränderungen es sich handelt, ist letztlich davon abhängig, welche Strategien zum Einsatz kommen. So sind die Auswirkungen einer umfassenden Einbindungsoffensive, wie sie das Konzept der Corporate Identity darstellt, sicherlich anderer Natur als die Konsequenzen von Personalentwicklungskonzeptionen.

18) Breisig, Unternehmerische Sozialtechniken als Herausforderung an die gewerkschaftliche Interessenvertretung, in: Die Mitbestimmung, H. 12/1987, S. 665-668, S. 666.

19) Vgl. Domsch, Qualitätszirkel – Baustein einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1985, S. 428-441, S. 428.

20) Vgl. zu Beispielen für Benutzerbeteiligung im öffentlichen Dienst stellvertretend Heilmann, Hullen, Anspruch und Wirklichkeit ... Beteiligung in der Praxis: Schulverwaltung Hessen, in: Computerinformation, 1993, S. 24-28; Niedersächsisches Innenministerium, Projektgruppe BÜROMIN: BÜROMIN. Bürokommunikation der Ministerien. Erfahrungsbericht über den Projektzeitraum September 1989-Dezember 1992, Band 1, Hannover 1992.

21) Zu einem Beispiel für Gruppenarbeit innerhalb der Arbeitsorganisation im Bereich des öffentlichen Dienstes vgl. Greve (Fn. 17) S. 36.

22) Vgl. Klages, Hippler (Fn. 9), S. 94 ff.

23) Vgl. z. B. Stadt Bielefeld, der Oberstadtdirektor, Projektgruppe „Mitarbeiterbefragung im Kulturbereich“ (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung im Kulturbereich 1992, Bielefeld, März 1993.

24) Beck, Mitarbeiterbefragung als Frühwarnsystem. Das Serviceangebot der DGFP, in: Personalführung, 1992, S. 88-93, S. 88.

25) ebenda.

26) Kobi (Fn. 7), S. 32.

27) Banner (Fn. 6), S. 6.

28) Vgl. z. B. Klages, Hippler (Fn. 9), S. 96 f.; Metzen (Fn. 5), S. 150 f; Meixner, Auf neuen Wegen zum persönlichen Erfolg – Mitarbeiterführung und Motivation im Umbruch –, in: Der öffentliche Dienst. Fachzeitschrift für Angehörige des öffentlichen Dienstes, 1994, S. 101-108, S. 106; Schindler (Fn. 8), S. 305.

Eine detaillierte und differenzierte abschließende Bewertung „moderner“ Personalführungsstrategien speziell in ihrer Bedeutung für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, ist zumindest zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht möglich. Gleichwohl lassen sich an dieser Stelle einige allgemeine Risiken skizzieren, die vor allem dann auftreten können, wenn Personalräte die „Hände in den Schoß legen“ und neue Varianten der Personalführung uneingeschränkt positiv aufnehmen.

Personalführungsstrategien sollen dazu beitragen, die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen sowie deren Leistungsreserven und Kreativitätspotentiale zu aktivieren. Aus der Sicht der Beschäftigten kritisch anzumerken ist, daß einer hierdurch erzielten erhöhten Leistungserbringung nicht zwangsläufig ein angemessener Ausgleich gegenübersteht. Zusätzliche Leistungen werden (weitgehend) kostenlos erbracht.

Wenn Beschäftigte in Qualitätszirkeln mitarbeiten, sich im Rahmen einer Benutzerbeteiligung engagieren, als Resultat einer kooperativen Führung mehr Verantwortung übernehmen u. a. m., erfordert dies Zeit und Arbeitsaufwand. Bleiben die Rahmenbedingungen unverändert, d. h. findet keine Entlastung von anderen Aufgaben statt, z. B. durch zeitweise Freistellung, dann können entsprechende Aktivitäten zu zusätzlichen Arbeitsbelastungen führen. Streß, Überforderung, gesundheitliche Beeinträchtigungen u. a. m. können die Folge sein.

Konsequenz des Einsatzes von „modernen“ Personalführungsstrategien kann sein, daß die Beschäftigten selbst zu Rationalisierern werden. Stellen sie ihre Erfahrungen und Fähigkeiten zur Verfügung, um Schwachstellen im Arbeitsablauf zu beseitigen oder um Einsparungen zu erzielen, können Arbeitsintensivierung oder sogar Arbeitsplatzabbau eintreten. Bildlich gesprochen: es ist nicht auszuschließen, daß Beschäftigte den Ast, auf dem sie sitzen, selbst absägen.

Auch ein kooperativer Führungsstil bedarf aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer kritischen Beleuchtung. Sicherlich ist es zu begrüßen, wenn Beschäftigte größere Entscheidungsspielräume erhalten und mehr Verantwortung übernehmen sollen. Verkannt werden darf aber nicht, daß ein beabsichtigter Wandel der Führungsstruktur in Richtung kooperative Führung auch Spannungen und Unsicherheiten hervorrufen kann. Vorgesetzte, die eine andere Art der Führung gewohnt waren bzw. sind, dürften nicht von heute auf morgen einen kooperativen Führungsstil beherrschen. Das Erfordernis, plötzlich

mehr Moderator denn Unterweiser zu sein, dürfte so manche Führungskraft überfordern. Nicht unbegründete Ängste, den neuen Herausforderungen nicht ohne weiteres gewachsen zu sein, werden vielfach geweckt. Auch Beschäftigten, die mehr oder weniger immer „Befehlsempfänger“ waren, wird es nicht immer leicht fallen, plötzlich eigenverantwortlich zu arbeiten. Die Qualifizierungspolitik ist hier im besonderen Maße gefordert.

Ein großes Problem ist auch darin zu sehen, daß häufig Maßnahmen ergriffen werden, ohne daß dahinter eine ganzheitliche Strategie zu erkennen ist. Wenn beispielsweise der Führungsstil geändert werden soll, muß gleichzeitig darüber nachgedacht werden, wie zukünftig die Arbeitsstrukturen auszusehen haben, damit der geänderte Führungsstil tatsächlich auch praktiziert werden kann²⁹⁾. Was nützt das Einschwören auf die kooperative Führung, wenn nicht flankierend arbeitsorganisatorische Maßnahmen ergriffen werden, die den Beschäftigten mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglichen?

Stellt sich im Zuge des Einsatzes neuer Personalführungsstrategien eine unreflektierte Identifikation mit den Organisationszielen ein, ist nicht auszuschließen, daß Beschäftigte faktisch vorhandene Interessengegensätze zwischen Management und Belegschaft als solche nicht mehr wahrnehmen. Man fühlt sich nicht mehr als Arbeitnehmer, sondern als „produktiver Leistungspartner“.

Kommt es zu einer derartigen Vereinnahmung, dann ist es auch bis zur Entfremdung von Personalräten und Gewerkschaften nicht mehr weit. Welche Funktionen sollen denn Interessenvertreter der Arbeitnehmer noch erfüllen, wenn Beschäftigte sich als „produktive Leistungspartner“ fühlen? Arbeitsorientierte Forderungen stoßen auf Unverständnis. Eine Schwächung der Interessenvertretung könnte die Folge sein.

6. Gemeinsam und gleichberechtigt geht es besser

Aber trotz der skizzierten Risiken darf nicht verkannt werden, daß neue Varianten der Personalführung das Potential in sich bergen, die Arbeitssituation der Beschäftigten zu verbessern. Etwaigen Risiken stehen mögliche positive Veränderungen wie größere Entscheidungsfreiheit, mehr Verantwortungsübernahme, abwechslungsreichere Arbeit u. ä. gegenüber. Dadurch, daß „mitarbeiterorientierte“ Führungsstrategien vor allem an solchen Bedürfnissen und In-

teressen der Beschäftigten ansetzen, denen in der Vergangenheit, insbesondere im öffentlichen Dienst, zu wenig Beachtung geschenkt wurde, finden sie offensichtlich bei der Belegschaft auch großen Anklang.

Ob und inwieweit ihr Einsatz aber tatsächlich zu einer Erhöhung von subjektiver Arbeitszufriedenheit führt, ohne daß die skizzierten Risiken auftreten, dürfte maßgeblich davon abhängig sein, ob bei der Gestaltung auch arbeitsorientierte Vorstellungen, Ziele und Interessen gleichberechtigt mit einfließen.

Gefordert sind hier in erster Linie die Personalräte. Statt in die abwartende Rolle eines „kritischen Beobachters“ zu schlüpfen, müßten sie mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln darauf drängen, gleichberechtigt bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen sowie bei der Festlegung von Rahmenbedingungen beteiligt zu werden. Eine frühzeitige, kontinuierliche und gleichberechtigte Einflußnahme von Seiten der Personalräte ist eine zentrale Voraussetzung dafür, daß „moderne“ Personalführungsstrategien nicht nur ausschließlich Mittel des Managements zur Durchsetzung von Organisationsinteressen sind, sondern darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen leisten können.

„Gemeinsam und gleichberechtigt geht es besser“ müßte die Devise lauten. Sollte es den öffentlichen Arbeitgebern ernst sein, wenn sie von einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, von mehr Mitarbeiterorientierung oder von einer Aufwertung der „Human Resources“ sprechen, dann müßten sie der Schaffung von Beteiligungsstrukturen, die es den Interessenvertretern der „Human Resources“ ermöglichen, rechtzeitig eigene Gestaltungsalternativen zu entwickeln und zur Diskussion zu stellen, aufgeschlossen gegenüberstehen.

Insofern sollten Personalräte keine falsche Bescheidenheit an den Tag legen, sondern offensiv Beteiligungsformen und -voraussetzungen einklagen, die sicherstellen, daß hinsichtlich neuer Wege der Personalführung auf der Basis konstruktiver Diskussionen einvernehmliche Lösungen gefunden werden.

Dr. Ulrich Fischer
BTQ Niedersachsen
Beratungsstelle für
Technologiefolgen und
Qualifizierung

29) Vgl. auch Klages, Hippler (Fn. 9), S. 92 ff.