



„Den Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren“

Die Einführung des New Public Managements hat den öffentlichen Dienst modernisiert. Michèle Morner, Professorin an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, warnt jedoch vor einer einseitigen Kennzahlenorientierung bei der Mitarbeiterführung.

Personalwirtschaft: Frau Professor Morner, ist strategisches Personalmanagement im öffentlichen Sektor schon in gleicher Weise angekommen wie in der Privatwirtschaft?

Michèle Morner: Ich bin überrascht, wie viel Aufgeschlossenheit im öffentlichen Sektor neuen Wegen im Personalmanagement gegenüber existiert; der Wille für Veränderung ist da und man ist insbesondere in den großen Verwaltungseinheiten, aber auch in kleineren Kommunen, sehr offen dem Thema gegenüber. Dennoch ergeben sich für die Verantwortlichen große Herausforderungen: Die Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor sind in Zeiten knapper Kassen und gestiegenen Effizienzdrucks schwierig. Gleichzeitig zeigen sich durch die flächendeckende, aber nicht immer durchdachte Einführung des New Public Managements (NPM) Probleme. Zwar wurden Effizienz und Bürgerfreundlichkeit in den Mittelpunkt gestellt, aber dabei wurde oft der einzelne Mitarbeiter aus den Augen verloren. Das führt an vielen Stellen zu Überforderung und Unzufriedenheit wegen

mangelnder Wertschätzung. Hier hätte man mit modernen Methoden des Personalmanagements systematisch den Mitarbeiter „auffangen“ können und müssen.

Hat das New Public Management nicht dazu geführt, dass ein großer Schritt nach vorne gemacht wurde? Zum Beispiel hin zur systematischen Führungskräfteentwicklung?

Es gibt positive Entwicklungen, wie die einer systematischeren Führungskräfteentwicklung und regelmäßigen Mitar-

beitergesprächen. Leider zeigen sich aber gerade im Rahmen des New Public Managements auch dysfunktionale Effekte durch die unreflektierte Übernahme moderner Steuerungsmodelle aus dem privaten Sektor. So wird beispielsweise mehr und mehr die Steuerung durch Kennzahlen kritiklos aus der Privatwirtschaft kopiert, um die Effizienz im öffentlichen Sektor zu steigern. Dabei versucht man, es besonders gut zu machen, indem besonders gründlich leistungsorientierte Kennzahlenmodelle entwickelt werden –



Bevor **Professor Dr. Michèle Morner** den Lehrstuhl für Führung, Personal und Entscheidung im öffentlichen Sektor an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer übernahm, hat sie sich mit Management, Organisation und Führung im privaten Sektor und mit dysfunktionalen Effekten bestimmter Führungs- und Steuerungsinstrumente in der freien Wirtschaft beschäftigt. Um Herausforderungen guter Unternehmensführung zu untersuchen, gründete sie das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke, an dem Wirtschaftswissenschaftler mit Psychologen, Politikwissenschaftlern, Juristen und Wirtschaftsphilosophen zusammenarbeiten.

„ Kennzahlenbasierte Leistungsmodelle können unter bestimmten Bedingungen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter aushebeln.

und macht es deshalb besonders falsch. Führen mit Leistungszielen kann sinnvoll sein, aber ein einseitiger Fokus darauf ist aber gefährlich. Vor allem auch, weil viele Leistungen im öffentlichen Sektor gar nicht eindeutig in Leistungszielen abgebildet werden können. Und die Verwaltungen sehen nicht, welche Probleme damit einhergehen. Beispielweise, dass durch die Leistungsziele ein starker Fokus auf die extrinsische, also von außen kommende Motivation gelegt wird, während die intrinsische, das heißt, die in der Tätigkeit begründete Motivation der Mitarbeiter, auf der Strecke bleiben kann. Die Mitarbeiter „laufen“ dann nur noch den vorgegebenen Zielen hinterher, verlieren aber unter Umständen das übergreifende Engagement in der Tätigkeit selbst aus den Augen.

Das heißt, Kennzahlenmodelle in der öffentlichen Verwaltung schaden eher, als dass sie nützen?

Kennzahlenbasierte Leistungsmodelle können unter bestimmten Bedingungen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter aushebeln. Das kann im öffentlichen Sektor zu großen Problemen führen, da seine Mitarbeiter normalerweise über eine überdurchschnittlich hohe intrinsische, sogenannte prosoziale Motivation verfügen: Sie wollen ihre Aufgabe gut erfüllen, um so zum Gemeinwohl beizutragen, und sie sehen einen Sinn in ihrer Arbeit.

Das in der Regel hohe Engagement der Mitarbeiter geht nicht mit einer hohen Entlohnung einher. Doch die in der Praxis im Rahmen des New Public Managements aufgesetzten Modelle führen teilweise dazu, dass die Mitarbeiter blind den Zielvorgaben hinterherlaufen. Im Mittelpunkt steht die Erreichung der Zahlen und nicht mehr die innere Überzeugung, dem Gemeinwohl zu dienen. Auf diese

Weise verdrängt die extrinsische Motivation, zum Beispiel durch leistungsorientierte Vergütung, die intrinsische.

Wie sehen die Folgen aus?

Auf dem Amt steht der Bürger nicht mehr im Mittelpunkt, sondern die Erreichung einer Kennzahl. Wir haben das bei der Bundesagentur für Arbeit erleben können, bei der plötzlich nur noch leicht vermittelbare Fälle bearbeitet wurden, weil so die vorgegebenen Kennzahlen besser erfüllt werden konnten. Gleichzeitig wurde zur Erreichung der von vorneherein als zu hoch angesetzten Zielvorgaben getrickst, indem die Mitarbeiter so lange an den Fallzahlen herumgebastelt haben, bis die Kennzahlen erreicht waren. Schummelt aber erst einmal einer, müssen die anderen auch tricksen, um die Kennzahlen zu „erreichen“. Ähnliches findet in Krankenhäusern, Universitäten, aber auch in Kommunen statt. Oft werden die Mitarbeiter zwar vordergründig schneller, aber die Aufgaben nicht unbedingt besser erledigt. Gleichzeitig schleicht sich eine Kultur der Konkurrenz und der mangelnden Wertschätzung ein. Diejenigen, die die Kennzahlen implementiert haben, merken zwar oft die negativen Effekte, sind im Endeffekt aber hilflos, weil ihnen die genauen Zusammenhänge nicht klar sind.

Wie sollte Führung nach leistungsorientierten Kennzahlen aussehen?

Es gibt keine Patentlösungen. Meine Hauptempfehlung lautet, dass die Verantwortlichen immer den Gesamtzusammenhang sehen sollten. Man kann nicht über Mitarbeitergespräche und Führungskräfteentwicklung zu einer besseren Führungskultur kommen, wenn nicht auch die Steuerung darauf abstimmt ist. Gerade bei der Einführung von Kennzahlensteuerung, die mit leistungsorientierter

Vergütung verbunden und aktuell überall auf dem Vormarsch ist, sollte man vorsichtig sein. Das heißt nicht, komplett auf Leistungsziele zu verzichten, aber sie müssen erstens angemessen und fair sein. Das heißt, sie dürfen den Mitarbeiter weder über- noch unterfordern, sie müssen Zwischenziele beinhalten und in gemeinsamen Leistungsgesprächen festgelegt werden. Ein Top-down-Vorgehen ist hier zu vermeiden, schließlich kann nur der Mitarbeiter Aussagen darüber treffen, welche Ziele er oder sie als angemessen wahrnimmt. Zweitens: Es gilt also die Kennzahlen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern zu entwickeln, anstatt, wie in der Praxis allzu oft zu beobachten, auf bereits vorhandene oder leicht messbare Kennzahlen zurückzugreifen. Drittens darf die Einführung von Kennzahlen das Gefühl selbstbestimmten Handelns beim Mitarbeiter nicht unterbinden. Wichtig dabei ist, dass das Feedback über die Erfüllung der Kennzahlen nicht als kontrollierend, sondern als informierend empfunden wird. Die Führungskraft muss also lernen, Kritik so zu kommunizieren, dass der Mitarbeiter daraus lernt, ohne sich geringgeschätzt und in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt zu fühlen.

Was empfehlen Sie Führungskräften, die spüren, dass ihre Mitarbeiter im „Kennzahlen-Motivationsdilemma“ stecken?

Personalleiter müssen verstehen, dass ihr wertvollstes Asset intrinsisch motivierte Mitarbeiter sind. Und intrinsische Motivation lässt sich nun einmal weder durch hierarchische Vorgaben noch durch entsprechende Kennzahlen erzwingen. Das bedeutet nicht, dass man alle Regeln und Weisungsbefugnisse sowie Kennzahlen abschaffen sollte; viel wichtiger ist es, eine entsprechende Vertrauensbasis zu schaffen und den Fokus auf Mitarbeiterentwicklung zu legen. Wenn das erkannt ist, dann klappt auch die Mitarbeiterführung – trotz gestiegenen Drucks und Ressourcenmangels.

Das Interview führte Christiane Siemann.